

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD
PARA LA EMPRESA NAHUA CHOCOLATE FACTORY**

PATRICIA NÚÑEZ MARÍN
JOYCE VALVERDE VARGAS

Proyecto Profesional de Graduación para optar por el grado de Máster en
Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Heredia
Enero de 2019

Dedicatoria

A mi amado hijo Ignacio.

A mi familia. Mis padres y Miguel.

Y en especial a mis tías por su apoyo incondicional.

Patricia Núñez Marín

Dedicatoria

A Jaime, por las noches de papá soltero, las cenas inventadas y los llantos que tuviste que calmar. Por las madrugadas que me acompañaste mientras yo trabajaba.

A Nico y Tomás por esperarme despiertos, por ser mi motor.

Joyce Valverde Vargas

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD PARA LA EMPRESA NAHUA CHOCOLATE FACTORY

Proyecto Profesional de Graduación para optar por el grado de Máster en
Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Postulantes

PATRICIA NÚÑEZ MARÍN

JOYCE VALVERDE VARGAS

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Decano o su representante

Director o su representante

Tutor

Lector

Lector

Sustentante

Sustentante

Enero del 2019

RESUMEN

Tema: Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate.

Problema o problemática: Dentro de los objetivos de desarrollo (ODS) con los que se vincula este proyecto y por lo tanto la empresa Nahua Chocolate se encuentra el objetivo número uno de poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo, también se espera estar aportando al objetivo número cinco de igualdad de género, sobre todo en la meta 5, al trabajar con mujeres agricultoras de cacao. El objetivo número ocho, en la meta 2 al mejorar los niveles de productividad. Otro ODS con el que se vincula el proyecto es el objetivo número doce, que busca la gestión y uso sostenible de los recursos. También se espera aportar al objetivo número 15, el cual es gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad, al estar colaborando con la empresa Nahua Chocolate para implementar una estrategia que funcione para que el cultivo del cacao sea cada vez más sostenible. El problema planteado es ¿Qué elementos deben incorporarse para proponer lineamientos que se puedan implementar al diseñar una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate?

Objetivo general: Diseñar una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate.

Objetivos específicos

1. Describir el contexto y funcionamiento de la empresa Nahua Chocolate mediante un análisis de características, estructura y procesos productivos, utilizando entrevistas semiestructuradas y grupos focales, para el establecimiento de la línea base.
2. Analizar la materialidad mediante un mapeo de los principales *stakeholders* con el fin de sistematizar información de la empresa para el establecimiento de una propuesta de sostenibilidad.
3. Proponer los lineamientos para la implementación de la estrategia de sostenibilidad dentro de la empresa Nahua Chocolate basada en la información recopilada en el taller y en las fuentes de información.

Descriptor: responsabilidad social – cacao – chocolate – sostenibilidad.

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a Dios, por darnos fuerzas para llegar hasta el final y poner en nuestro camino a aquellos que nos brindaron su ayuda para terminar esta aventura.

Agradecemos a Jeanette Valverde por enseñarnos el camino a la sostenibilidad y apoyarnos desde hace muchos años para lograr esto y llegar hasta aquí.

Agradecemos también a don Miguel Vallejo, por dedicar el tiempo de leer y corregir nuestro trabajo y por su guía y apoyo.

A Ailyn, porque su ayuda ha sido inmensa, porque gracias a su guía y su tiempo pudimos finalizar este proceso.

A Andre y Lori, por recorrer el camino con nosotras. Porque aligeraron nuestra carga y la hicieron divertida.

A nuestras familias, por su apoyo, su tiempo y paciencia para que pudiéramos terminar este proyecto, porque sin ellos no lo habríamos logrado y nada de esto tendría sentido.

Tabla de contenido

Capítulo I.....	11
Aspectos teóricos y metodológicos.....	11
<i>A. Justificación.....</i>	<i>11</i>
<i>B. Planteamiento de la problemática y situación a atender.....</i>	<i>13</i>
<i>C. Objetivos del estudio.....</i>	<i>17</i>
1. Objetivo general.....	17
2. Objetivos específicos.....	17
<i>D. Diseño metodológico que orientará el proceso de investigación.....</i>	<i>17</i>
<i>E. Etapas del proyecto.....</i>	<i>18</i>
1. Primera etapa.....	18
2. Segunda etapa.....	20
3. Tercera etapa.....	23
Capítulo II.....	25
Marco referencial.....	25
Capítulo III.....	31
Contexto y funcionamiento de la empresa Nahua Chocolate Factory.....	31
<i>F. Actividad cacaofera costarricense.....</i>	<i>31</i>
<i>G. Marco general bajo el cual opera Nahua Chocolate Factory.....</i>	<i>36</i>
<i>H. Alineamiento estratégico.....</i>	<i>37</i>
<i>I. Línea base de la estrategia de sostenibilidad.....</i>	<i>39</i>
<i>J. Análisis PEST.....</i>	<i>40</i>
4. Factores políticos.....	41

5.	Factores económicos	42
6.	Factores sociales	42
7.	Factores tecnológicos.....	43
Capítulo IV		45
Análisis de materialidad y mapeo de stakeholders		45
<i>K.</i>	<i>Cadena de valor.....</i>	<i>45</i>
<i>L.</i>	<i>Stakeholders Nahua Chocolate Factory.....</i>	<i>47</i>
8.	Priorización de identificación de stakeholders de Nahua Chocolate Factory 47	
<i>M.</i>	<i>Identificación de impactos de la empresa</i>	<i>52</i>
9.	Análisis de impactos – Taller de materialidad	54
<i>N.</i>	<i>Análisis de materialidad.....</i>	<i>57</i>
10.	Análisis de entrevistas para la búsqueda de temas materiales	58
<i>O.</i>	<i>Aplicación de la herramienta IndicaRSE.....</i>	<i>66</i>
<i>P.</i>	<i>Análisis de Resultados IndicaRSE.....</i>	<i>66</i>
11.	Eje: Gobernanza	67
12.	Eje: Derechos Humanos	68
13.	Eje: Prácticas laborales.....	70
14.	Eje: Medio ambiente	71
15.	Eje: Prácticas justas de operación	73
16.	Eje: Asuntos de consumidores	74
17.	Eje: Participación y desarrollo de la comunidad.....	76
Capítulo V.....		78
Lineamientos para una estrategia de sostenibilidad.....		78

<i>Q. Definición de temas materiales de Nahua Chocolate Factory</i>	78
<i>R. Lineamientos para la estrategia de sostenibilidad</i>	80
18. Ejes de trabajo	80
19. Aspectos por desarrollar para incorporar los lineamientos de la estrategia de sostenibilidad a la empresa	83
20. Lineamientos propuestos según los ejes establecidos con la herramienta IndicaRSE	85
Capítulo VI	93
Conclusiones y recomendaciones	93
<i>S. Conclusiones</i>	93
<i>T. Recomendaciones</i>	94
Referencias bibliográficas	95
ANEXOS	98

Capítulo I

Aspectos teóricos y metodológicos

A. Justificación

La responsabilidad social (RS) permite a las empresas diferenciarse del resto introduciendo conceptos que permitan hacer un cambio en su cultura empresarial de manera transversal. Por lo anterior, tener una estrategia de sostenibilidad es mucho más que una tendencia, es un elemento que puede traer diversos beneficios a la empresa. La RS, es un proceso que contempla el mañana, con el fin de desarrollar estrategias y modelos de negocios con resultados sostenibles a mediano y largo plazo en el ámbito económico, social y ambiental. De cierto modo, muchas empresas lo consideraron como un tema de del momento y además pasajero mientras otras lo asocian con un proceso de reforma obligatorio para evitar problemas legales. Este proceso se ha convertido en un reto y un desafío por las grandes oportunidades que conlleva.

La ISO 26000 define responsabilidad social como (ISO 2010, p. 3):

responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

En la actualidad, el concepto de RS es de vital importancia para que los negocios a largo plazo sean exitosos. Este ha evolucionado y ampliado trascendiendo a un término que lo asocia al desarrollo sostenible pues considera que esa responsabilidad que tienen las organizaciones, previamente descrita, debe preocuparse por los impactos de hoy que inciden en el mañana. En adelante, debe entenderse una estrategia de sostenibilidad como una estrategia en un estadio más maduro de la RS.

Por tanto, la estrategia de sostenibilidad se debe visualizar generalmente a largo plazo de manera que se maximicen y refuercen las iniciativas para el desarrollo y mitigación en

el impacto de productos y servicios que permitan la adaptación y transformación de la comunidad en forma positiva. La gestión de RS debe generar consecuencias en las decisiones de la empresa, construyendo y enriqueciendo la fidelidad de la imagen corporativa, su marca y su rentabilidad. En este sentido, los objetivos sostenibles de la organización se plantean en las políticas y prácticas corporativas logrando que la empresa se posicione en un nivel comercial competitivo y responsable en su gestión.

Nahua Chocolate Factory ha sido certificada como Empresa B, desde el 2016. Las Empresas B obtienen su certificación pues “miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente” (Sistema B 2018, p. 2). Asimismo, deben asumir su responsabilidad al pertenecer a este movimiento global de empresas al utilizar la fuerza de mercado para implementar estrategias en pro de ambiente y los problemas sociales. Las Empresas B deben generar buenas prácticas de responsabilidad social en áreas tales como: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes; en concordancia con algunas de los estándares establecidos en la ISO 26000.

Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores en sus estatutos para incorporar intereses no financieros de largo plazo, cumpliendo el compromiso de mejorar de forma continua sus impactos socioambientales, y operando con altos estándares de desempeño y transparencia. (Sistema B 2018, p. 2)

A pesar de los lineamientos establecidos para optar por el Sistema B, Nahua Chocolate Factory no posee una estrategia de sostenibilidad definida que esté derivada de una identificación de impactos, ni de temas materiales de la empresa. Por lo tanto, ante este escenario que evidencia una necesidad de la empresa por definir su estrategia, se considera como aporte el diseño una propuesta de Estrategia de Sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate Factory.

Es fundamental que la empresa identifique sus temas materiales, de esta forma, podrán gestionar los impactos de manera adecuada y completa. Al no tener definida su estrategia de responsabilidad social como resultado directo del análisis de materialidad y sus impactos, evita que la empresa pueda gestionar de manera integral todos los impactos ambientales, sociales y económicos. Esto resulta en oportunidades desaprovechadas para

informar sobre sus alcances y logros en sostenibilidad. De igual manera, al buscar financiación para sus proyectos de impacto social, es una necesidad contar con una estrategia de responsabilidad social bien elaborada y no solamente buenas prácticas de sostenibilidad.

La responsabilidad social o sostenibilidad es una contribución voluntaria y estratégica de negocios en el acontecer diario de las empresas y sus partes interesadas. Al tener un acercamiento con su Chief Executive Officer (CEO) Juan Pablo Buchert, se evidencia un gran vacío de conceptos básicos para la construcción de una estrategia de sostenibilidad fundamentada en su materialidad. Sin embargo, según el CEO, para Nahua Chocolate Factory cada iniciativa realizada es un paso en firme hacia un futuro más comprometido al minimizar los impactos que su actividad comercial genera. El objetivo principal de este proyecto es plantear a Nahua Chocolate Factory el diseño apropiado para la utilización de la RS de una manera estratégica y como un método de creación de valor, de tal manera que genere su aporte y la organización logre ser percibida de una manera diferenciada ante su competencia y demás públicos de interés. (J. Buchert, comunicación personal, 2018).

Las razones para realizar este proyecto en la empresa Nahua Chocolate Factory están relacionadas inicialmente con la selección de una empresa con certificación B y conocer de primera mano, qué características de este tipo de empresa están orientadas hacia su estrategia de sostenibilidad.

B. Planteamiento de la problemática y situación a atender

Actualmente, la sociedad se ha concientizado acerca de la importancia y la necesidad de proceder de una manera socialmente responsable. El trabajo de una organización que opera de manera sostenible con el medio y reconoce la necesidad de establecer procesos que aseguren un ecosistema saludable, equidad social y que establezcan la responsabilidad social como un desempeño real, son las características básicas que deben estar presentes en las corporaciones tanto públicas como privadas (ISO 26000 2010, p. 2).

El alcance de la globalización en la sociedad actual ha influenciado de manera directa al establecimiento de nuevos estándares económicos. Para una apertura comercial, los

gobiernos deben seguir los lineamientos del nuevo orden económico mundial y cumplir las condiciones para ser parte activa del ámbito productivo.

Es así que, para integrarse a los mercados mundiales, las empresas nacionales, ya sean públicas o privadas, deben ajustarse a las condiciones requeridas por la Norma ISO 26000. “Al abordar y poner en práctica la responsabilidad social, la meta primordial de una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible.” (ISO 26000 2010, p. 8).

La RS dentro de una institución deja de ser un simple concepto o norma que seguir por los empleados. Dicho tema es una cultura que adopta una institución en su totalidad, basada en las normas internacionales, la empresa debe revisar toda su gestión interna y externa de manera que pueda cumplir con los requisitos para todos los sectores que la conforman.

La empresa cuenta con política de proveedores, además, actualmente tienen 240 productores y su planilla consta de 13 trabajadores. Nahua Chocolate Factory capacita y empodera a los pequeños agricultores de cacao a través de programas técnicos, ambientales y sociales; tal es el caso del Programa de Renovación del Cacao, que fue creado con el fin de contribuir en la productividad de la materia prima, no porque haya problemas de producción, sino para garantizar compras de cacao constantes y a precios justos, ya que el cacao no es el único producto al que se dedican estos agricultores. De esta manera, aumentará el desarrollo económico local y la calidad de vida para la comunidad de la zona, al mantener una productividad constante del cacao y mejorar los precios para que los agricultores puedan dedicarse a este cultivo de forma exclusiva (Nahua Chocolate, 2018).

Desde su creación, sus objetivos estratégicos son (Comunicación personal, 2018):

Deleitar con cacao fino y chocolates gourmet, de origen selecto, con impacto positivo, en las personas y el ambiente.

Cambiar el paisaje agrícola en las regiones cacaoteras de Costa Rica.

Ser la marca gourmet de referencia en Costa Rica.

Para mantener un alto compromiso con el desarrollo del país debe aplicar técnicas, estudios y acciones que contribuyan a mejorar el entorno. De ahí que su misión y visión sean “Deleitar con cacao y chocolates finos, de origen selecto, que ayuden a las personas y al planeta” (Nahua Chocolate, 2018). Ante esta realidad, se aplica el enfoque de

responsabilidad social empresarial, bajo la dimensión de responsabilidad socioambiental, aumentando su efectividad y competitividad en el mercado del chocolate a nivel nacional e internacional.

La empresa Nahua Chocolate Factory se dedica a la exportación del cacao como materia prima y a la producción de chocolate como producto final. La producción de chocolate ha subido en los últimos años; en el 2015, la empresa vendía 40 tabletas de chocolate por día, pero actualmente ha logrado aumentar la producción cerca de 1600 tabletas de chocolate diarias a nivel local. Los lineamientos que tiene la empresa se basan en buenas prácticas de sostenibilidad basados en los siguientes aspectos según la Tabla 1.1:

Tabla 1.1

Buenas prácticas de sostenibilidad de la Empresa Nahua Chocolate Factory

En temas de calidad	Se considera en todo el proceso productivo del cacao y del chocolate, garantizando así la trazabilidad y la transparencia, bajo altos estándares de calidad.
Materia prima	Al comprar directamente a agricultores locales seleccionados, se garantizan un proceso controlado en la selección del producto.
Impacto social	Nahua Chocolate Factory está comprometida en capacitar y empoderar a los pequeños agricultores a través de programas técnicos, ambientales y sociales.
Proceso de toma de decisiones	Según la entrevista realizada al CEO de la empresa, es bastante centralizado, proceso característico de las pymes. Además, para discutir temas estratégicos para la empresa cuentan con el apoyo de una Junta Directiva, conformada por 4 miembros.
Colaboradores	Nahua Chocolate Factory está conformada por 13 colaboradores en planilla. La mayoría se encuentran en la oficina ubicada en Belén y 2 de ellos en el centro de acopio en Upala.
Productos	La producción y comercialización se basa principalmente en cacao en grano y tabletas a partir de cacao fino y de aroma.

Fuente: Elaboración propia (Comunicación personal, 2018).

Desde 2011, la empresa ha venido trabajando para garantizar un cacao de primera calidad como empresa B. Esto lo ha intentado a través de buenas prácticas agrícolas sostenibles con los productores de cacao, lo que no solo contribuye a mejorar la

productividad de los árboles de cacao si no que, a su vez, mejora los ingresos de los productores. Algunos indicadores respecto a la producción de cacao están planteados en la Tabla 1.2 a continuación:

Tabla 1.2
Indicadores de producción de cacao y chocolate

Productores de cacao	Miembros de familias beneficiados	Mujeres	Hectáreas cultivadas de cacao	Tabletas diarias (50 g)	Árboles de cacao	Países a los que se exporta
199	796	21% (42)	378	1600	360.787	Japón, Alemania, Estados Unidos, Canadá

Fuente: Elaboración propia (Comunicación personal, 2018).

Como empresa, se preocupan también por la protección del medio ambiente, por medio de esfuerzos de reforestación y conservación de los corredores biológicos y ecosistemas naturales, han implementado estrategias con los agricultores para la siembra de árboles de sombra que además de contribuir con la siembra de árboles de cacao, son parte de la reforestación de la zona. Nahua Chocolate Factory no solo busca comercializar sus productos y velar por la calidad, sino que se preocupa por generar un impacto social y ambiental positivo.

Para la presente investigación se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación de la empresa Nahua Chocolate Factory actualmente en relación con la responsabilidad social?

¿Qué elementos debería considerar la propuesta de responsabilidad social de estrategia de sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate Factory para implementarla en 2019?

¿Cómo puede Nahua Chocolate Factory integrar en sus políticas y planes de gestión una propuesta de responsabilidad social?

¿Qué elementos debe incorporarse para proponer lineamientos que sean adecuados para su implementación?

C. Objetivos del estudio

1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate Factory para implementarla en 2019.

2. Objetivos específicos

1. Describir el contexto y funcionamiento de la empresa Nahua Chocolate Factory mediante un análisis de características, estructura y procesos productivos, utilizando entrevistas semiestructuradas y grupos focales para el establecimiento de la línea base.
2. Analizar la materialidad mediante un mapeo de los principales *stakeholders* con el fin de sistematizar información de la empresa para el establecimiento de una propuesta de sostenibilidad.
3. Proponer lineamientos para la implementación de la estrategia de sostenibilidad dentro de la empresa Nahua Chocolate Factory basada en la información recopilada en el taller y en las fuentes de información.

D. Diseño metodológico que orientará el proceso de investigación

El presente proyecto se realizó bajo un enfoque cualitativo de carácter analítico para comprender las acciones productivas de la empresa costarricense Nahua Chocolate Factory en relación con su entorno. Asimismo, es descriptivo-explicativo porque abordará las características, el contexto, la estructura y el funcionamiento de la empresa Nahua Chocolate Factory provee una propuesta de sostenibilidad mediante el análisis de los procesos de la empresa, el mapeo de stakeholders y el análisis de materialidad, para identificar los temas materiales y la definición de los proyectos prioritarios de intervención.

El sujeto de análisis primordial para el proyecto es la empresa Nahua Chocolate Factory y el objeto de estudio radica en la propuesta de sostenibilidad y responsabilidad social. Además, para lograr los resultados, se utilizarán las técnicas de revisión documental, observación no participante, entrevista en profundidad al personal gerencial de Nahua Chocolate Factory y el estudio de materialidad.

Las principales fuentes de información han sido la norma ISO 26000, documentos generados por la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), el material documental generado en la empresa sujeto de análisis y las entrevistas realizadas al personal gerencial de la empresa y a los trabajadores a través del taller de materialidad de la empresa Nahua Chocolate Factory, entre otras.

E. Etapas del proyecto

Al elaborar la estrategia de responsabilidad social de la empresa Nahua Chocolate Factory fue necesario revisar la misión y visión que han establecido, la gestión de sus operaciones, el concepto de responsabilidad social, la realidad de las PYMES costarricenses y el análisis de materialidad. Así, se distribuye el proyecto en tres etapas, cada una relacionada con los objetivos específicos planteados para esta investigación en el orden establecido. La primera se refiere a la caracterización de la empresa y su importancia en el mercado; la segunda etapa aborda la situación de la RS de la empresa, y la tercera etapa corresponde al análisis de materialidad y el diseño de la estrategia de responsabilidad social para la empresa en estudio.

1. Primera etapa

En esta etapa inicial se desarrolló el primer objetivo. Para ello, se requirió la revisión documental de fuentes primarias como la documentación del Ministerio de Industria y Comercio, la Promotora de Comercio Exterior, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la Norma ISO 26000, artículos de la Organización de las Naciones Unidas y otras fuentes que permitieron crear el marco general bajo el cual opera Nahua Chocolate Factory y sobre cómo la RS es un modelo que puede adaptarse a las empresas como ventaja competitiva.

A continuación, se describen las actividades correspondientes a la primera etapa:

- a) Análisis del entorno: El análisis del contexto está incorporado en la norma ISO 9001:2015 y pretende a través del conocimiento pleno de una organización gestionar su estrategia corporativa.

Procedimientos de sistematización:

Análisis PEST: Los factores PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial, dadas las partes interesadas identificadas y su priorización. Para el análisis de contexto se utilizó como referencia este procedimiento. Constituye un instrumento que permite facilitar la investigación ayudando a las empresas u organizaciones a definir las características de su entorno incluyendo los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, de donde proviene su nombre.

Factores políticos: Aspectos gubernamentales que tienen incidencia directa en la organización. Desarrolla temas relacionados con el sistema de gobierno, leyes, tratados internacionales, conflictos internos o con otros países; políticas, regulaciones y lo que se relaciona con administraciones locales, regionales y nacionales.

Factores económicos: Puede contemplar el análisis de escenarios económicos, de datos macroeconómicos, el Producto Interno Bruto (PIB), tasas de interés, inflación, desempleo, nivel de renta, tipos de cambio, nivel de desarrollo, además de los ciclos económicos.

Factores sociales: Incluyen variables como demografía, educación, patrones culturales, el nivel de educación, religión, género, tendencias sociales y hábitos de consumo en la sociedad que puedan afectar a la empresa.

Factores tecnológicos: Considera obsolescencia, la promoción del desarrollo tecnológico, la inversión pública en investigación, avances, cobertura, brecha digital, investigación y desarrollo, nuevas tecnologías, etc.

- b) Cadena de Valor de Nahua Chocolate Factory: Como parte de la base para la priorización de los stakeholders, análisis de materialidad y planteamiento del proyecto, se consideró como paso básico la realización de un mapeo de la cadena de valor de la empresa para tener un panorama más claro de la organización y sus procesos críticos.
- c) Entrevista CEO de la empresa: se realizó una entrevista con el CEO de la empresa Juan Pablo Buchert, para consultarle diferentes inquietudes, entre las cuales se destacan: conocer el contexto de la organización, los grupos de interés que tienen relación con Nahua Chocolate Factory, los desafíos sociales que se enfrentan con las comunidades con las que trabajan, el proceso de producción del cacao, entre otros. Esto permitió recopilar insumos importantes con las que se trabajó para desarrollar la Estrategia de Sostenibilidad.

2. Segunda etapa

Como se ha mencionado, la empresa Nahua Chocolate Factory tiene una Estrategia de Sostenibilidad que, luego de profundizar con el CEO, se concluyó que no se deriva de una identificación de impactos, ni de los temas materiales de la empresa. Por lo tanto, se propuso un taller de materialidad, una entrevista al CEO y entrevistas a 16 productores de cacao de Upala y Guatuso que venden su materia prima a Nahua Chocolate Factory, con el objetivo de en primera instancia, identificar los impactos negativos y positivos y seguidamente consolidar los temas materiales. Se realizaron seis preguntas cerradas para conocer su relación con Nahua Chocolate Factory.

La segunda etapa se desarrolló utilizando como base el segundo objetivo planteado. A partir del análisis de los procesos de la empresa, un mapeo de stakeholders y un análisis de materialidad en el cual se identificaron los temas materiales y la definición de los proyectos prioritarios de intervención. Los productos que se obtuvieron en esta etapa se describen a continuación:

- a) Mapeo de stakeholders: El proceso utilizado para identificar los stakeholders claves de la organización fue a través del mapeo de la cadena de valor, que se encuentran involucrados en los diferentes procesos. Además, de la información recopilada en la entrevista realizada a Juan Pablo Buchert, CEO de la organización, quien podrá indicar e identificar sus principales stakeholders.

De acuerdo con la guía ISO 26000 al involucrar a las partes interesadas la empresa puede tener beneficios como:

- a. Incrementar el entendimiento de las consecuencias probables que sus decisiones y actividades puedan tener en determinadas partes interesadas.
- b. Determinar la mejor manera de aumentar los impactos beneficiosos que generan las decisiones y actividades de la organización y determinar cómo disminuir cualquier impacto negativo.
- c. Determinar si las declaraciones de la organización respecto de su responsabilidad social se perciben como creíbles.
- d. Ayudar a la organización a revisar su desempeño, con el fin de mejorar.
- e. Abordar conflictos entre la organización y sus partes interesadas.
- f. Establecer alianzas para alcanzar objetivos mutuamente beneficiosos (ISO, 2010).

- b) Entrevistas a partes interesadas: Como parte del proceso se realizó una entrevista a 16 stakeholders, (Anexo 1) los cuales son productores de cacao de las zonas de Guatuso y Upala, los cuales son suministradores de cacao directos. Esta consulta ayudó a definir los temas materiales de la empresa. La lista de los productores entrevistados se presenta en el Anexo 2.

- c) Taller de materialidad: Con los datos obtenidos en el taller se identificaron los temas materiales de la organización con el objetivo de determinar medidas que se resuman en proyectos, políticas o iniciativas, y que logren mitigar aquellos impactos negativos más críticos que genera la operación de la empresa.

La cadena de valor es la base para definir los temas materiales basados en los impactos identificados. Por ende, es necesario partir de ella para el siguiente paso.

Adicional, debe hacerse referencia al “Procedimiento de identificación de partes interesadas”, dado que se requiere delimitarlas previamente, una acción clave para obtener el resultado correcto.

En cuanto al taller, se describen los objetivos planteados:

- Dimensionar la importancia y beneficios de una adecuada gestión de la RS desde cada unidad de la empresa.
- Validar los grupos de interés ya dimensionados.
- Identificar y dimensionar las áreas de impacto en el área social, económico y ambiental.
- Priorización en la atención de los impactos negativos identificados.

El taller se basa tanto en la identificación de impactos positivos como negativos, en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, tomando como subdivisión las tres dimensiones de la sostenibilidad que se describen a continuación:

Ambiental

- Estrategia climática: Huella ambiental de uso del combustible
- Gestión ambiental y ecoeficiencia operacional social.

Social

- Relaciones Laborales y DDHH
- Clientes y colaboradores
- Atracción y retención de talento
- Relacionamiento con partes interesadas

Económico

- Comportamiento competitivo
- Gestión de riesgos y crisis
- Anticorrupción

También se presentan las actividades realizadas en el taller:

- Validación de la cadena de valor
- Descripción del concepto de responsabilidad social
- Descripción del concepto de partes interesadas
- Mapeo en conjunto de las partes interesadas
- Descripción del concepto de las tres dimensiones de la sostenibilidad
- Identificación de impactos
- Priorización.
- Cierre y retroalimentación

d) Debida diligencia: Es un proceso que se utiliza para la identificación de los impactos negativos reales y potenciales social, ambiental y económico respecto a las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos (ISO, 2010). A partir de un proceso de debida diligencia y, la información que se recopiló, se determinaron los impactos de Nahua Chocolate Factory. Los impactos negativos se priorizaron según el grado de riesgo que representa para la organización. La debida diligencia facultó la creación de planes de acción y toma de decisiones que establecieron medidas para mitigar o prevenir los riesgos.

3. Tercera etapa

Es en esta etapa se desarrolló el tercer y último objetivo. Considerando las operaciones de Nahua Chocolate Factory y todo el análisis realizado, se diseñó la estrategia para la implementación de la estrategia de sostenibilidad de Nahua Chocolate Factory. Finalmente, se analizarán los resultados observados; el ejercicio permitió el análisis de aspectos y acciones que deberán ser cambiados o mejorados dentro de las funciones operativas de la empresa, con el fin de fortalecer la sostenibilidad de la empresa.

La descripción de las actividades de la tercera etapa se muestra a continuación:

- a) Implementación de la herramienta Integrarse: Integrarse es una herramienta que se aplicó en la empresa Nahua Chocolate Factory con el fin de obtener los resultados que mostraran las áreas en las que la empresa puede enfocarse para el establecimiento de la Estrategia de Sostenibilidad. Por medio de una consulta con el CEO y algunos de sus colaboradores se pretendía obtener la información para completar la herramienta.
- b) Análisis de resultados de Integrarse: Una vez procesada la información se procedió a analizar los resultados, priorizarlos y brindar a Nahua Chocolate Factory sugerencias para completar los temas con porcentajes más bajos según los temas más prioritarios.
- c) Constituir cada paso a seguir para que se pueda implementar la estrategia de sostenibilidad: Se pretende brindarle a Nahua Chocolate Factory los lineamientos para implementar una propuesta de Estrategia de sostenibilidad que incluya los tres ejes fundamentales: ambiental, social, económico.

Capítulo II

Marco referencial

El siguiente apartado inicia con la definición de los principales conceptos relacionados con responsabilidad social que han sido utilizados en esta investigación. Describe la situación del cultivo del cacao en Costa Rica y el papel de las principales empresas chocolateras y de cacao nacionales e internacionales, las cuáles se han convertido en un referente en la RS.

Debido a la amplitud del tema, existe un gran número de definiciones asociadas a la RS. Cada experto o bien persona relacionada, puede formarse su propio criterio y constituir desde su perspectiva una definición de RS. Para efectos de este proyecto, se entenderá el término RS como todas las actividades adoptadas por una organización, para retribuir con algo más que empleo a la comunidad en donde se desenvuelve diariamente, en aras de buscar un desarrollo integral de todos los miembros de ella y que surjan empresas más sensibles con su entorno.

En la ISO 26000 se define responsabilidad social (RS) como responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que (ISO 2010, p. 3):

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

En este sentido, Kotler y Armstrong (2007, p. 53) señalan que una compañía que desee posicionar un producto debe conocer las ventajas competitivas que necesita ofrecer para lograr mejores precios y mayores beneficios. Es por ello, que el valor del producto está ligado con la oferta de mercado. Actualmente, las organizaciones buscan establecer un equilibrio entre la economía y el progreso social. Es por ello, que estos conceptos deben

formar parte importante de la organización en cualquier institución, sea pública o privada, convirtiéndose así en parte integral de la responsabilidad social de una empresa que busca no solo su beneficio, sino también el de la sociedad en la que está inmersa.

La RS es la ruta correcta en la que las empresas pueden colaborar con la sociedad, la cual enfrenta enormes transformaciones y cuenta con pocos recursos. Si la mayoría de los empresarios alinearan sus planes de crecimiento de negocios con los temas fundamentales de la RS, los impactos de esos esfuerzos en las comunidades serían mayores. Para lograrlo, básicamente, resulta necesario identificar el alineamiento entre los intereses de las empresas y de las comunidades, diseñar planes, ejecutarlos y darles seguimiento, lo que requiere de tiempo.

Para efectos de esta investigación, se entiende la definición de estrategia de sostenibilidad como:

Las acciones de la empresa, los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las condiciones y necesidades de su comunidad, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en todas sus acciones y se lleve a la práctica en sus relaciones. (AED, 2016, p. 9)

En Costa Rica, el cultivo de cacao “se concentra en las provincias de Limón, Alajuela y Puntarenas, sumando aproximadamente 3.169,6 ha sembradas por 3.041 productores, que están interesados en la recuperación e incremento del cultivo” (Carmioli, 2017, p. 2). Las plantaciones se han desarrollado en cantones de las regiones Huetar Caribe, Huetar Norte y Brunca, en donde se ha incrementado plantaciones más resistentes a enfermedades, árboles más productivos y de buena calidad. Sin embargo, la mayoría son pequeños productores “ubicados en zonas de difícil acceso, empleando sistemas agroforestales tradicionales e integrando a la familia al proceso productivo; además, con bajos rendimientos y en consecuencia generando bajos ingresos. Incluso, actualmente la producción interna no satisface la demanda nacional” (Carmioli, 2017, p. 2).

Según *La Nación* (2016, párr. 6) en una entrevista a Juan Pablo Buchert, propietario de Nahua Chocolate Factory, el cacao de Costa Rica “tiene notas únicas, por ejemplo, el de Upala tiene notas de caramelo, pero también tiene ventajas por aspectos sociales y ambientales”. Nahua Chocolate Factory exporta una parte de la producción en sacos de 50 kilos a mercados en Europa, Asia y Estados Unidos; además de elaborar chocolates que se comercializan en el país y se exportan a Japón, Bélgica y Holanda.

Se han elegido varias empresas cuyas características, productos, servicios o trabajos se pueden comparar con las de Nahua Chocolate Factory. En el país no existen muchas empresas dedicadas al desarrollo de la industria del cacao y el chocolate, pero una de las pioneras es Café Britt, la cual desde 1985 se ha consolidado de manera internacional como un modelo exitoso de negocios cuyos productos son de calidad gourmet. Britt ha expandido un modelo de negocios exitoso de tiendas turísticas y en aeropuertos, enfocadas en diversificar y ofrecer en cada punto y país en el que opera productos de valor agregado con una autenticidad de lugar propias (CII, 2010).

Dentro de su estrategia de responsabilidad social, Café Britt, trabaja con temas medioambientales que abarcan diversas áreas, entre las cuales están aspectos ambientales y laborales, gestión ambiental, efluentes líquidos, emisiones al aire, manejo de residuos sólidos y peligrosos, salud ocupacional y seguridad, prácticas laborales y sociales (CII, 2010).

Según el Diagnóstico Nacional de la Situación de la Responsabilidad Social en Costa Rica la AEICD (2016, p. 93), Chocolates Sibú, como empresa chocolatera, con un compromiso serio con la sostenibilidad, ha buscado trasladar su visión integral no sólo a sus colaboradores sino también a su cadena de valor. Desde un inicio, ha trabajado con tres principios fundamentales: a) que su materia prima, el cacao, sea producido en Costa Rica, b) que la producción fuera orgánica y c) que el chocolate fuera de excelente calidad para poder competir con las mejores chocolaterías a nivel mundial.

Estos principios han guiado la construcción de la empresa, su marca y la selección de sus socios y aliados. Por ejemplo el abastecimiento de cacao de calidad y orgánico lo han encontrado en el litoral del Caribe costarricense y han desarrollado una extensa investigación hasta encontrar el empaque más adecuado (buscando utilizar materiales reciclados y reciclables han llegado a elaborar las

cajas con las cáscaras de las semillas de cacao desechadas en el proceso de fabricar el chocolate) La empresa busca también dinamizar la microeconomía de dos zonas productoras, usar materia prima saludable y tener un control del producto en la mayor parte de su ciclo de vida. (AEICD, 2016, p. 93)

Para Chocolates Sibú, es importante la RS y el arraigo cultural de sus productos, entre otras cosas. Esto hace que su mercadería sea competitiva en el mercado nacional e internacional. Además de tener una cadena de valor congruente con su visión de RS.

Otra empresa que se ha desarrollado en el ámbito del cacao y el chocolate es Nestlé. En uno de sus reportes de sustentabilidad, Nestlé (2015, p. 46) establece su compromiso de mantener prácticas de RS para que sus recursos sean empleados con eficiencia. De esta manera, buscan mejorar continuamente el desempeño ambiental a través de un sistema de gestión que según sus propios datos (Nestlé, 2015, p. 50) se han caracterizado por:

- Hemos reducido un 23,4% nuestro consumo energético por tonelada de producto entre 2002 y 2013
- Hemos disminuido un 14,5% de nuestros residuos sólidos no reciclables por tonelada de producto entre 2002 y 2013.
- Hemos rebajado más de 700 toneladas de materiales de envases y embalajes entre 2013 y 2014. Contamos con ECODEX, una herramienta para evaluar el ciclo de vida de nuestros productos.
- Hemos reducido un 24% nuestras emisiones de GEI por tonelada de producto entre 2002 y 2013. Nos preocupamos de cuidar el patrimonio natural de los lugares en donde operamos. Nuestras fábricas y centros de distribución cuentan con la Certificación ISO 14.001.
- Incorporamos tecnología ecoeficiente en la renovación de nuestra flota de vehículos, permitiéndonos en 2013 reducir en un 30% nuestras emisiones de CO2 a la atmósfera asociadas al transporte.
- Mejorar el uso eficiente de los recursos. Ofrecer liderazgo en cambio climático. Mejorar el rendimiento medioambiental en el envasado. Conservar el patrimonio natural, incluidos los bosques.
- Evaluar y reducir el impacto medioambiental de nuestros productos. Facilitar el diálogo y la información medioambiental relevante y precisa.

Además, su política ambiental se basa en seis aspectos básicos: conservación del agua, eficiencia de recursos naturales, biodiversidad, reducción de emisiones, cambio climático. Todo esto bajo la ISO 14001.

La empresa costarricense Gourmet Fields Ltd (2018), miembro de Rainforest Alliance, produce chocolates finos, café *premium* y una variedad de productos gourmet. Las materias primas e ingredientes de alta calidad se cultivan localmente en la región volcánica. Es un miembro certificado que sigue prácticas agrícolas sostenibles que protegen los bosques, los ríos, los suelos y la vida silvestre. Su estrategia de RS también garantiza que los trabajadores tengan salarios justos y un mejor acceso a condiciones de vida dignas, atención médica y educación para sus hijos.

Gourmet Fields implementa una supervisión adecuada en la cadena de valor, en la cual logra la producción orgánica de su materia prima, minimizando el impacto humano sobre el medio ambiente. Dentro de sus objetivos y principios se incluyen los siguientes: rotación de cultivos, restricción de sustancias químicas, prohibición de organismos genéticamente modificados, entre otros.

Costa Rican Cocoa (2016) es una empresa costarricense que se fundó en 1952. Se especializan en transformar el cacao en grano en productos finales de calidad superior para uso industrial, intermedio y consumo final.

“Nuestra trayectoria fabricando productos de alta calidad... ha permitido mantener el liderazgo en Costa Rica en productos Industriales a base de chocolate y presencia en los mercados de Centroamérica, Estados Unidos”. También desarrollan productos para uso industrial, para uso intermedio como materias primas y productos de consumo final a base de chocolate para la industria que así lo requiere. (Costa Rican Cocoa, 2016, p. 2)

A nivel internacional se encuentra Chocolaterías Valor, que comercializa en más de 45 países. Sus productos principales son chocolates tradicionales, chocolates sin azúcar y bombones. En España se han diferenciado por ser la primera franquicia de chocolates. En su Informe de Progreso (Red Pacto Mundial España, 2014), describe sus estrategias de Marketing y cadenas de valor, además de los grupos de interés más significativos. Asimismo, posee una adecuada gestión de residuos sólidos.

Otra empresa es Chocolates Santander, ubicada en Colombia. El cacao utilizado en esta chocolatería se cultiva en fincas medianas y pequeñas de pueblos “... como San Vicente del Chucurí, El Carmen, Rionegro y Landázuri han venido cultivando cacao en fincas medianas y pequeñas. Más de 12.000 familias viven de su cultivo que se hace de acuerdo con las mismas tradiciones de siglos atrás” (Chocolate Santander, 2016).

Dentro de sus buenas prácticas de RS se pueden citar las siguientes (Chocolates Santander, 2016, p. 7):

- Pago de precios justos a los cultivadores y compras de contado
- Atención constante a las buenas condiciones de trabajo de toda nuestra gente
- Contribución al bienestar de los trabajadores y sus familias
- Apoyo a investigaciones y nuevos desarrolladores tecnológicos en las granjas experimentales propias
- Creación de una nueva granja demostrativa
- Fomento de prácticas agrícolas sostenibles y amigables
- Fortalecimiento de las cooperativas y asociaciones de productores
- Mejora en la competitividad y rentabilidad del campesino, con énfasis en el manejo sostenible y ambiental de los cultivos
- Participación activa en el consejo Nacional Cacaotero el comité de Política Sectorial y los Comités Técnicos, desde donde se orienta y decide el futuro del sector
- Patrocinio de programas de educación con la Presidencia de la República de Colombia

Estas empresas nacionales e internacionales establecen un marco de referencia bajo el cual se pueden comparar el desarrollo de la actividad cacaotera dentro de la RS. Al analizar y estudiar el trabajo de estas compañías chocolateras se logra tener una visión general para el establecimiento de estrategias de sostenibilidad que mejoren la gestión de la empresa Nahua Chocolate Factory, la cual se presenta en el siguiente capítulo.

Capítulo III

Contexto y funcionamiento de la empresa Nahua Chocolate Factory

F. Actividad cacaotera costarricense

Desde inicios del 2012, tanto la Cámara Nacional de Cacao Fino (CANACACAO) como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se esforzaron por organizar el sector cacaotero en un Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología Agropecuaria (PITTA cacao), esto con el fin de que el cultivo del cacao regrese a ser relevante como en tiempos pasados y poder integrar al sector público y privado para que participen en esta actividad (Carmioli, 2017).

Según Barquero (2015), Marco Vinicio Ruiz, colaborador de Cocoa Products, afirmó que "... hay alto potencial para colocar el producto en Europa y en países de Asia, donde el consumo de productos de chocolatería tiene un fuerte aumento." (p. 1). Hay más de 4750 hectáreas cultivadas de cacao según la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria (SEPSA).

Desde el 2013, el MAG desarrolla una planificación estratégica para crear un ambiente adecuado para mejorar la actividad cacaotera. El diseño de esta visión concluyó cerca del año 2015, con el apoyo del IICA, un taller de Línea Base del cacao, que analizó la situación actual y la situación deseada en cuatro ejes: políticas, innovación, asociatividad y mercadeo.

El cultivo del cacao se concentra en las provincias de Limón, Alajuela y Puntarenas, sumando aproximadamente 3.169,6 ha sembradas por 3.041 productores, que están interesados en la recuperación e incremento del cultivo. Las regiones y cantones donde se desarrollan las plantaciones son las regiones Huetar Caribe (Talamanca, Limón, Matina, Siquirres, Guácimo y Pococí), Huetar Norte (Upala y Guatuso); y la Brunca (Buenos Aires, Corredores, Golfito y Pérez Zeledón). (Carmioli, 2017, p. 2)

Upala y Guatuso son dos de los cantones rurales más pobres de la zona norte del país; ubicados en el puesto 74 y 78 según el índice de desarrollo humano. Upala posee una extensión territorial de 1589,67 Km², con una cantidad de 43953 habitantes. En el caso de Guatuso, su extensión es de 758,32 Km² y su población ronda los 18000 habitantes.

Las características de estas poblaciones vecinas y próximas a la frontera son similares. según el Estado de la Nación, esta zona presenta mayores brechas, empleos informales, migraciones precarias, problemas de infraestructura y viviendas en mal estado. Por otro lado, su clima tropical y volumen de precipitaciones los hacen aptos para el cultivo de cacao. La Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria en su “Análisis de la actividad cacaotera costarricense y perspectivas de su reactivación”, indica que la actividad cacaotera en Costa Rica fue importante en regiones como la Huetar Caribe, Norte y Brunca en la segunda mitad del siglo XX. No obstante, la aparición de la enfermedad conocida como moniliasis impactó en la reducción de áreas productivas, las cuales fueron cortadas e incluso abandonadas.

Recientemente experiencias individuales y de programas regionales, ha incursionado en plantaciones de variedades más resistentes a enfermedades, más productivos y de buena calidad. Según Carmiol (2017):

El cacao sigue siendo, predominantemente cultivado por pequeños productores ubicados en zonas de difícil acceso, empleando sistemas agroforestales tradicionales e integrando a la familia al proceso productivo; además, con bajos rendimientos y en consecuencia generando bajos ingresos. Incluso, actualmente la producción interna no satisface la demanda nacional. (p. 2)

La normativa legal existente desde 1987 se ha enriquecido, procurando estimular y sentar bases que faciliten la producción, el procesamiento, la comercialización y exportación del cacao y productos derivados. Adicionalmente, el interés gubernamental por apoyar la producción de cacao en el país hizo que esta iniciativa se implementara en Talamanca para reactivar este sector económico, y podría integrar a sectores de producción agrícola tan vulnerables como lo son los cantones que conforman la zona Huetar Norte del país: Upala y Guatuso.

Esta misma normativa representa una oportunidad de negocios no solo para los mismos productores si no para empresas como Nahua, en una estrategia ganar-ganar. Las posibilidades que se ofrecen a través de dicha oportunidad permiten abordar la producción y comercialización del cacao de modo más integral, dejando de lado la visión de muchos agricultores de subsistencia.

En el 2014, la administración Solís-Rivera inició un acercamiento con la zona, que busca el desarrollo en términos de infraestructura, entre otros. lo que representaría un beneficio para la región, los productores y para la misma empresa. Lo que se busca es la reactivación de este producto, ya que en la actualidad la producción total de Costa Rica es de apenas 700 toneladas. Algunos factores han incidido en el repunte de la actividad entre las empresas nacionales, dentro de los cuales es posible mencionar la utilización del cacao producido en Costa Rica, comprar únicamente producto certificado como orgánico y de excelente calidad. Las plantaciones de cacao están distribuidas principalmente en las provincias de Limón, Alajuela y Puntarenas, específicamente en las regiones Huetar Caribe (Talamanca, Limón, Matina, Siquirres, Guácimo y Pococí), Huetar Norte (Upala y Guatuso) y la Brunca (Buenos Aires, Corredores, Golfito y Pérez Zeledón) (Inder, 2015).

La tabla 3.1 refleja la normativa existente desde 1987 para fomentar la producción agropecuaria en el país, mediante estímulo a los pequeños productores que constituyen el sector cacaotero nacional. Esto es abordado desde distintas ópticas, en donde el papel del estado ha sido preponderante en la elaboración de 22 leyes y decretos que les atañen directamente, pero también integra poblaciones relacionadas culturalmente con la actividad comercial del cacao.

Tabla 3.1: Marco Legal de la producción de cacao

NORMATIVA	AÑO	TEMA RELACIONADO
Ley N° 7064, Ley de Fomento a la Producción Agropecuaria (FODEA).	1987	Fomenta la producción de bienes agropecuarios, estímulo a los productores de estos bienes, incremento de la producción. Crea el Sector Agropecuario, sus mecanismos de coordinación sectorial, nacional y regional.
Cadena productiva de cacao, políticas y acciones, Sepsa.	2010	Define acciones prioritarias para intervención en la cadena productiva de cacao.

NORMATIVA	AÑO	TEMA RELACIONADO
Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense 2010-2021.	2011	Plantea desarrollar las condiciones técnicas y de servicios accesibles a los diferentes actores del sector agroalimentario, que propicien una producción moderna y competitiva, en armonía con la naturaleza y orientada por las condiciones de mercado, lo que permita su vinculación con mayores beneficios económicos y sociales.
Decreto Ejecutivo 39230- C-MAG.	2015	Declara de interés nacional la producción, procesamiento, comercialización y exportación del cacao y sus derivados.
Políticas para el Sector Agropecuario y el Desarrollo de los Territorios Rurales 2015-2018.	2015	Establece los siguientes cinco pilares: Seguridad y Soberanía Alimentaria y Nutricional; Oportunidades para la Juventud del Agro y de los Territorios Rurales; Desarrollo Rural Territorial; y Adaptación y Mitigación de la Agricultura al cambio climático; y Fortalecimiento del sector agroexportador.
Política de Estado de Desarrollo rural territorial costarricense (PEDRT) 2015-2030.	2016	Fomenta el desarrollo inclusivo de los territorios rurales, reconociendo y respetando sus características y la identidad cultural de su población
Convenio internacional del Cacao, Ley N° 9359.	Alcance N°204, 3 de octubre 2016.	Promover la cooperación internacional en la economía mundial de cacao.

Fuente: Carmiol, 2017, p. 4

Principalmente el cacao es cultivado por pequeños productores ubicados en zonas con un acceso difícil, y la utilización de sistemas agroforestales tradicionales que integran a la familia en la producción. Actualmente esa producción interna no satisface la demanda nacional, pues es únicamente de 3.169,6 ha sembradas por poco más de 3000 productores. Según estudio de la Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, en Costa Rica, por sus condiciones climáticas y por la ubicación geográfica con cercanías a grandes consumidores y tránsito directo a Europa y Estados Unidos de América (EE.UU.), así como

por la mano de obra tradicionalmente familiar que reduce los costos de operación. Se cuenta además con exitosa tecnología moderna en cacao cultura (Carmioli, 2017).

En cuanto al mercado para el cacao fino y de aroma que se produce en Costa Rica, es amplio, mínimamente atendido y dispuesto a pagar sobrepagos por cacao de alta calidad.

Según el Instituto de Desarrollo Rural (INDER), la actividad productiva por cantón es la siguiente:

Guatuso: Ganadería doble propósito, cría, raíces y tubérculos, arroz, frijol, piña, plátano, raicilla, pimienta, maíz y ayote, palmito, maracuyá, cítricos, sandía, cacao y turismo.

Upala: En este cantón la actividad comercial se diversifica, hay más de 1400 hectáreas de empresas agrícolas dedicadas a la producción y exportación de piña y naranja para la exportación al mercado norteamericano y europeo. También se cultiva palma, arroz, frijoles, yuca, maíz, mamón chino, ganado de carne y reforestación y cacao entre otros.

Otro importante tramo de la fuerza laboral del cantón Upala se desempeña en el pequeño comercio y en instituciones públicas, a saber: supermercados, tiendas, bancos, cooperativas, CCSS, ministerios, etc. (Inder, 2015, p. 8).

En esta zona también se han desarrollado proyectos hidroeléctricos para abastecer parte del territorio nacional, así como para la venta de energía eléctrica a países vecinos. Entre ellos El Higuerón y Bijagua, los que se han constituido en otra fuente de empleo que ha venido a disminuir la tasa de desempleo.

El mayor productor de cacao en grano a nivel mundial es África, continente que provee más del 70%, seguido por el 17% aportado por América y el 10% por Asia y Oceanía. También indica que mayor consumidor de cacao es la Unión Europea con un 36% de la cuota mundial, seguido de América del Norte con el 23% y Asia y Oceanía con el 17%, por su parte los países productores de América Latina consumen el 9% y África el 4%. El mayor crecimiento del consumo lo presenta Asia para el 2015, con el 51%, seguido de África con el 31%. (Carmioli, 2017, p. 6)

Por otra parte, la diferencia entre el cacao fino y de aroma y el cacao convencional es el sabor y no otros factores de calidad. Otras variables que inciden para evaluar criterios de calidad del cacao fino y de aroma son: el origen genético de las semillas, la morfología de la planta, el sabor de los granos producidos, la química de estos, el color de los granos y nibs (cacao partido), el grado de fermentación, la sequedad, la acidez, los sabores negativos, porcentaje del moho que pueda tener internamente, plagas e impurezas. El 80% de la producción mundial del cacao fino y de aroma proviene de América Latina con un

total de 197.173 toneladas exportadas en 2015 (Carmioli, 2017). Ante el panorama de los mercados internacionales y el marco legal existente, Nahua ve una posibilidad de negocio que decide aprovechar desde la óptica de la sostenibilidad.

G. Marco general bajo el cual opera Nahua Chocolate Factory

Según el estándar ISO 9001:2015 se realiza una mención especial en el Análisis del Contexto tanto interno como externo de una empresa. Este análisis no es posible si un mecanismo para realizar la evaluación estratégica. En el caso de Nahua Chocolate Factory se ha utilizado el PEST, el cual se desarrolla más adelante.

Según la norma ISO 9001, todo proceso de análisis estratégico comienza con el estudio de los factores que podrían afectar en el entorno a las actividades de la empresa. Desde luego que el análisis del entorno debe ser realizado por la organización y revisada periódicamente para adaptarla a los cambios que eventualmente se produzcan.

Las empresas deben considerar todos los elementos que puedan influir en el desempeño de sus actividades internas y externas; es por esta razón que se realiza un análisis de contexto para Nahua Chocolate Factory.

Nahua Chocolate Factory es uno de los principales productores de cacao fino con enfoque social en Costa Rica, comercializando este producto con chocolateros e importadores de cacao líderes en sus respectivos mercados. “Los granos de cacao utilizados son de origen único Trinitario que crecen en fértiles suelos del territorio nacional nutridos bajo un meticuloso proceso de post-cosecha hasta potencializar al máximo de sabor” (Nahua Chocolate Factory Cacao, 2018).

Trabajan directamente con un selecto grupo de productores locales, para mantener la frescura de los granos de cacao e intervenir en el manejo de la totalidad del proceso de post-cosecha en su planta de procesamiento, favorecidos por la idoneidad del clima de Costa Rica. De esta manera buscan alcanzar de forma continua los estándares de calidad ideales para consumo local y exportación. En Nahua están comprometidos a mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores mediante la capacitación y el apoyo a la comunidad. (Nahua Cacao, 2018)

Además, contribuyen con la conservación del ambiente mediante la promoción prácticas de agricultura orgánica, la reforestación y la conservación de los ecosistemas. Procurando realizar un impacto positivo.

H. Alineamiento estratégico

Nahua Chocolate Factory es una pyme productora y comercializadora de cacao fino y chocolate gourmet con enfoque social. La empresa cuenta con dos sedes: el *showroom* (ubicado en Belén), es el centro de producción de las tabletas de chocolate y centro de administración . Asimismo, el centro de acopio en donde se procesa y recolecta el cacao, el cual se ubica en Upala.

En cuanto a los productos a base de cacao, comercializan el cacao en grano para exportación principalmente, comprando directamente a un grupo selecto de productores de la zona de Guatuso y Upala, el cual se procura que sea cultivado de forma sostenible. Como parte de la responsabilidad de Nahua Chocolate Factory, crearon el Programa de Renovación del Cacao, por medio de capacitaciones técnicas en cuanto a mejores prácticas de cultivo del cacao, así como el empoderamiento de estos y la preservación de los corredores biológicos y ecosistemas naturales (Nahua Cacao, 2018).

Además, del cacao Nahua Chocolate Factory elabora tabletas de chocolate las cuales se distribuyen en puntos turísticos a nivel local y también se exportan y ofrecen en gran variedad de sabores. Otro producto son los *nibs* o las cáscaras del cacao, cacao en polvo y gotas de chocolate oscuro y con leche (Nahua Chocolate, 2018).

Con respecto al café, ellos producen café gourmet, pues han desarrollado una variedad de sabores, el cual es recolectado a través de un selecto proceso de cooperativas cafetaleras y caficultores independientes. Las variedades de café que ofrecen al mercado son: achocolatado, aromático, frutal, balance, selección de temporada (Nahua Café, 2018).

Actualmente, Nahua Chocolate Factory está conformada por trece colaboradores en planilla, dentro de los cuales hay profesionales formados en distintas disciplinas como desarrollo social y sostenibilidad, relaciones internacionales, comercio, entre otros, lo que

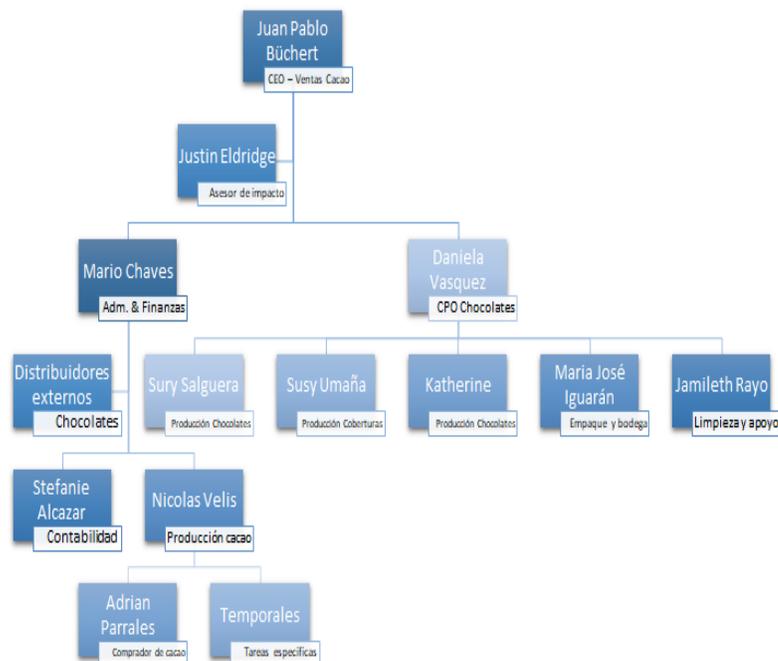
constituye una fortaleza para el negocio. La mayoría se encuentra en la oficina ubicada en Belén y dos de ellos en el centro de acopio en Upala.

Estos colaboradores están distribuidos de la siguiente manera:

- 1 CEO
- 1 asesor de impacto
- 1 administración y finanzas
- 1 CPO
- 5 operadoras de elaboración de chocolate
- 1 contabilidad
- 1 producción de cacao
- 2 operadores del centro de acopio
- 1 limpieza

La Figura 3.1 muestra el organigrama que indica los roles y responsabilidades de cada miembro de la estructura laboral dentro la empresa Nahua Chocolate Factory.

Figura 3.1
Organigrama Nahua Chocolate Factory



Fuente: Elaboración propia (Comunicación personal, 2018)

Sus proveedores de cacao, recurso básico para la actividad comercial de Nahua Chocolate Factory, se encuentran en una zona distante de la parte administrativa, lo que podría constituir un elemento complejo para la operación.

La materia prima, como se ha mencionado anteriormente, proviene de productores selectos de la zona de Guatuso y Upala, a los que Nahua Chocolate Factory se encarga de brindarles capacitaciones para garantizar un proceso de cultivo sostenible. Además, al comprar el cacao en forma de baba en la zona, es una forma de contribuir con el desarrollo económico local, ya que la zona de Guatuso y Upala es una de las más pobres del país, las fuentes de empleo son limitadas para sus habitantes y el cacao es uno de los cultivos que más se produce, por lo tanto, representa un impacto positivo para los productores (Nahua Cacao, 2017, p. 4).

El mercado meta de Nahua es internacional; son compradores ubicados en Norte América, Europa y Asia, los cuales comercializan los productos. A nivel nacional, distribuyen en puntos de venta selectos y la mayoría de estos puntos están ubicados en zonas turísticas del país, ya que al ser una PYME no cuentan con la capacidad productiva suficiente para satisfacer el mercado nacional también (Nahua Cacao, 2017, p. 7).

De esta manera, se ha instituido la Misión y Visión de Nahua Chocolate Factory en el siguiente enunciado “Deleitar con cacao y chocolates finos, de origen selecto, que ayuden a las personas y al planeta” (Nahua Chocolate, 2018). Además, busca estimular en sus colaboradores valores fundamentales como pasión, excelencia, integridad, respeto, colaboración, sostenibilidad.

I. Línea base de la estrategia de sostenibilidad

La empresa certificada como Sistema B, cuenta con buenas prácticas de responsabilidad social que abarcan áreas de la empresa como: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio ambiente y Clientes, en concordancia con algunas de las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social incluidas en la ISO 26000.

Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores en sus estatutos para incorporar intereses no financieros de largo plazo, cumpliendo el

compromiso de mejorar de forma continua sus impactos socio-ambientales y operando con altos estándares de desempeño y transparencia. (Sistema B, 2018)

Como empresa B, Nahua Chocolate Factory debe mantener lineamientos claros, que contribuyan a alinear su estrategia de manera sostenible.

A pesar de estos lineamientos requeridos por las empresas para optar por el Sistema B, Nahua Chocolate Factory no tiene clara o definida cuál es su estrategia de sostenibilidad basada en un análisis de materialidad como tal.

Se destacan entonces los objetivos estratégicos de la organización:

General: Deleitar con cacao fino y chocolates gourmet, de origen selecto, con impacto positivo en las personas y el ambiente.

Cacao: Cambiar el paisaje agrícola en las regiones cacaoteras de Costa Rica.

Chocolate: Ser la marca gourmet de referencia en Costa Rica. (Buchert, 2018)

Además, Nahua Chocolate Factory se define como una empresa con tres pilares fundamentales:

Calidad y sabor superiores: Nahua lidera la producción con una misión social, convirtiéndose en el proveedor de chocolate para el consumo masivo, industrial y alimenticio, a través de canales y mercados, locales y por el mundo.

Origen: única manera de ofrecer chocolate, Nahua produce chocolate de alta calidad y es único.

Impacto social: apoya a los pequeños productores y la Sostenibilidad. Nahua se compromete al mejoramiento de la vida de aquellos quienes siembran el producto. Les ofrece capacitación, apoyo y promueve la interacción con la comunidad. Adicionalmente, se enfocan en el ambiente, en las prácticas sostenibles y el cuidado de los ecosistemas. (Nahua Chocolate, 2018)

J. Análisis PEST

Con el fin de analizar los diferentes factores del entorno se utilizó el instrumento de Análisis PEST. Los factores que toma en cuenta son Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Dichos factores ayudaron en el desarrollo de la propuesta de estrategia de sostenibilidad para Nahua Chocolate Factory. El análisis PEST permiten realizar una investigación de los asuntos que más influyen en el desarrollo de la actividad que realiza la empresa. Una vez que se establecen los diferentes factores, el análisis se revisó con el CEO de Nahua Chocolate con el fin de validar los resultados.

Según Martín (2017):

Esta herramienta, facilita la descripción en detalle del contexto en el que operará la organización. Y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado, las dificultades y retos que puede presentar, así como a orientar la dirección y la posición del negocio de forma sencilla, sistemática y pautada. (p. 1)

Los siguientes factores corresponden al Cantón de Upala, lugar en donde se ubican la mayoría de los agricultores a los que Nahua Chocolate Factory les compra la materia prima. El análisis se realizó considerando el entorno de Nahua Chocolate en la comunidad de Upala principalmente, y utilizando diferentes fuentes de información que se mencionan más adelante.

4. Factores políticos

Son aspectos gubernamentales que tienen incidencia directa en la organización. Tiene que ver con temas como el sistema de gobierno, los tratados internacionales, conflictos internos o con otros países; políticas impositivas o de incentivos determinados sectores, regulaciones, fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, organización de distintas administraciones locales, regionales y nacionales, entre otros.

El Gobierno presentó la Política Nacional de Responsabilidad Social en junio de 2017. Esta iniciativa busca generar sinergias entre los diferentes actores del desarrollo, así como el involucramiento y sensibilización de la población sobre su importancia.

Existen organizaciones como Fair Trade que garantizan el pago correcto a los productores del cacao, muchas veces preferido por el consumidor final, sobre todo en Europa. De esta manera, el cliente se asegura de que el producto es de calidad, así como de su proveniencia.

Es importante que Nahua Chocolate Factory mantenga relación con la comunidad de Upala y Guatuso a través del Gobierno Local mediante su Concejo y Alcaldía, que coordina:

9 comisiones de trabajo y 7 Concejos Distritales

59 Asociaciones de Desarrollo Integral vigentes coordinadas por DINADECO
16 Comités de Seguridad Comunitaria
16 Comités Tutelares de Menores
1 Junta de Educación por cada escuela y Colegio
1 Patronato Escolar por cada escuela

5. Factores económicos

Pueden contemplar el análisis de escenarios económicos, de datos macroeconómicos, el PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos.

En la Región Huetar Norte se encuentra el cantón de Upala, la mayor cantidad de sus 14 distritos pertenecen a un nivel bajo, cuatro de estos pertenecen a Upala. Posee una tasa de desempleo del 4.6 %. El foco de los trabajos en Upala es en agricultura, y de carácter temporal, además de industrial y turístico.

En cuanto a la producción de cacao, es un cultivo de desarrollo sostenible en el cual los componentes de conservación, productivos, e inclusión social mantienen un equilibrio y pueden ser identificados y apoyados por medio de la cadena de valor. Los tres últimos censos agropecuarios muestran comportamiento a la baja en el total de fincas y en las áreas destinadas a la producción de cacao, dado que, si se compara la información de los dos últimos censos, se comprueba que en 30 años estos rubros presentaron un decrecimiento del 34 % y del 84 % respectivamente; lo mismo sucedió con el volumen de producción de cacao que presentó un decrecimiento de un 85 % (Carmioli, 2017, p. 10).

6. Factores sociales

Incluyen variables como demografía, educación, patrones culturales, el nivel de educación, religión, género, hábitos de consumo de la sociedad y otras tendencias sociales que puedan afectar a la organización.

Uno de los beneficios de esta herramienta es prever y reducir los riesgos sociales que enfrenta la empresa, pues “colabora con mejorar la reputación, diferencia de la

competencia, mejora la posición medioambiental, etc. Detectar esos riesgos es fundamental, y ese es el gran aporte de la matriz PEST” (Glotzer, 2012, p. 1).

El cantón de Upala se encuentra entre los cantones con menor índice de desarrollo humano del país y además entre los 10 cantones con menor índice de conocimiento. Hay un alto número de inmigrantes en situación migratoria irregular.

Costa Rica, como el resto del mundo, mantiene la producción de cacao realizada por pequeños productores y productoras. Con base en los estudios, investigación y consultorías que ha realizado el CATIE, se puede considerar que los productores cacaoteros en Costa Rica, en general, tienen capacidad gerencial y técnica incipiente, escolaridad limitada con un acceso trunco a los sistemas de seguridad social. Por otro lado, en la parte individual se visualizan como sujetos pasivos, con falta de poder, derechos y oportunidades.

7. Factores tecnológicos

Considera obsolescencia, inversión pública en investigación, promoción del desarrollo tecnológico, avances, cobertura, brecha digital, investigación y desarrollo, nuevas tecnologías, entre otros. Upala de Alajuela muestra un 9% de acceso a Internet.

La situación del cacao en el periodo de las tres décadas anteriores indica que las fincas cacaoteras se han encontrado en semi-abandono, sin crédito, ni asistencia técnica y los cacaotales decrecieron en área y producción.

La actividad productiva de cacao en Costa Rica en los últimos 33 años disminuyó, principalmente por efecto directo de la enfermedad conocida como Moniliasis (*Moniliophthora roreri*) que, desde su aparición en 1978, ha sido la principal causa de una significativa disminución de la productividad y producción, debido a que afecta las mazorcas de cacao en sus diferentes estados de desarrollo.

Actualmente existen nuevas tecnologías agronómicas, agroforestales y de procesos para mejorar la producción y calidad del cacao. En la región centroamericana ya se cuenta con nuevas variedades clonales internacionales y locales, más productivas y tolerantes a enfermedades como la mazorca negra (*Phytophthora palmivora*) que, mediante diferentes

técnicas, pueden ser injertadas en plantas nuevas o en árboles de cacao establecidos para renovar plantaciones viejas o improductivas.

Además, se dispone de tecnologías para mejorar el manejo postcosecha y beneficiado del cacao, con lo cual las organizaciones y empresas cacaoteras podrían acceder a mercados gourmet o de cacao fino en espera de ser conquistados (Carmioli, 2016, p. 52).

El Análisis PEST es clave para establecer la materialidad de la empresa que se indica en el siguiente capítulo.

Capítulo IV

Análisis de materialidad y mapeo de stakeholders

Uno de los pasos a seguir en el proceso, es definir la cadena de valor y los stakeholders; de igual forma, realizar el análisis de materialidad, los cuales se describen a continuación.

K. Cadena de valor

El proceso de transformación de productos básicos a intermedios o finales, con agregación de valor, es fundamental para lograr la transformación productiva en función de impulsar el crecimiento y el desarrollo de una empresa. La cadena de valor es una “secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios” (ISO 26000, 2010).

Como parte de la base para el mapeo de los stakeholders, análisis de materialidad y planteamiento del proyecto, se indica la priorización de la cadena de valor de la empresa. De esta manera, se genera un panorama más claro de la organización, sus procesos críticos y, además, y se da una facilitación de los demás procesos.

El análisis de la Cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de este análisis es la identificación de las actividades de gestión que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la empresa. Inicialmente, se revisó junto con el CEO y la persona encargada de la responsabilidad social el proceso del cacao y del chocolate con el fin de establecer los diferentes eslabones de la cadena de valor.

El establecer los diferentes eslabones de la cadena de valor no solo hizo más claro el proceso, sino que también permitió que se pudieran definir los diferentes stakeholders que forman parte de esta.

La Figura 4.1 organiza la cadena de valor de Nahua Chocolate Factory validada y aprobada por el CEO de la empresa. La cadena de valor de Nahua Chocolate Factory inicia con el cultivo y cosecha de cacao; este proceso está a cargo de los agricultores de Guatuso y Upala que colaboran con la empresa. La contratación es por producto entregado. En este primer eslabón se identifican como principales stakeholders los agricultores y sus familias. Una de las características del cultivo del cacao es que participa toda la familia y se convierte en un proceso hereditario. El cacao se recolecta en baba; los stakeholders a cargo son los transportistas de la zona quienes son subcontratados por la empresa.

Para el procesamiento del cacao, Nahua Chocolate Factory ha construido y administra directamente una instalación especialmente diseñada para ejecutar un proceso de fermentación que permite desarrollar los granos de cacao acorde con los cambios físicos y bioquímicos requeridos para alcanzar los altos estándares y consistencia de los granos de cacao. El proceso de acopio y secado se encuentra a cargo de los empleados que están en la nómina de Nahua Chocolate Factory.

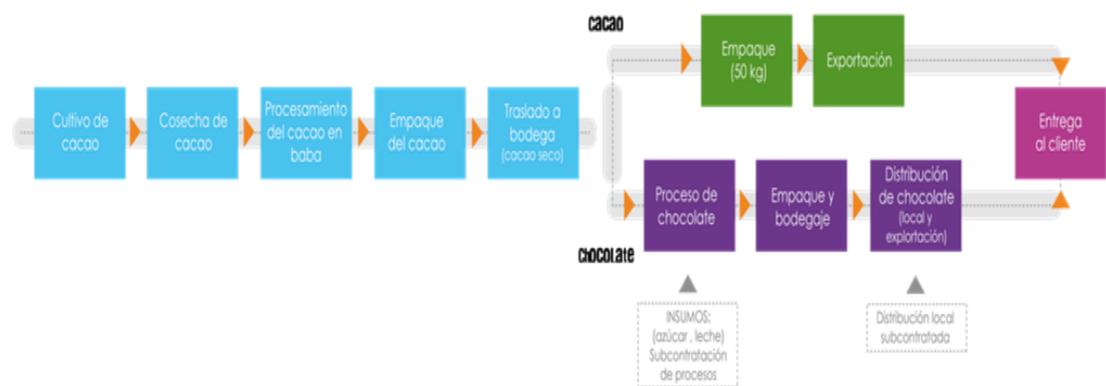
Dicha empresa transporta los granos de cacao recién cosechados directamente a su centro de fermentación, especialmente diseñado en Upala, Costa Rica. También, se da el traslado del cacao hacia el centro de producción y empaque por medio de una empresa transportista que es subcontratada.

En este punto, la cadena se divide en dos. una rama es relativa al cacao y la otra al chocolate. En el caso del empaque del cacao para distribución, está a cargo de los colaboradores internos de Nahua Chocolate Factory, quienes lo embalan en paquetes de 50 kg. El cacao se distribuye como materia prima. La empresa los distribuye tanto para nivel nacional como para exportación, y se le entrega al cliente a través de distribuidores y transportistas.

En el proceso de elaboración de Chocolate, la materia prima se transforma en barras de chocolate gourmet de alta calidad. Los stakeholders que participan en este nivel son la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. y la Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (LAICA). Este proceso se encuentra a cargo de los colaboradores directos que están bajo la nómina.

Los colaboradores internos de Nahua Chocolate Factory empaacan el chocolate para la distribución a nivel nacional e internacional y así pueda ser entregado al cliente como un producto de chocolate de primera calidad.

Figura 4.1
Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia (Comunicación personal, 2018)

L. Stakeholders Nahua Chocolate Factory

Los stakeholders son aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa.

8. Priorización de identificación de stakeholders de Nahua Chocolate Factory

El proceso que se utilizó para identificar los stakeholders de la organización se estableció a través del mapeo de la cadena de valor, en donde se enlistaron los stakeholders que se encuentran involucrados en los diferentes procesos. Además, se consultó al CEO de la organización, quien indicó sus principales actores.

Se llevó a cabo una consulta de productores de cacao por medio de entrevistas que incluyó una muestra de 16 productores de cacao de las zonas de Guatuso y Upala, cuya información fue suministrada por Nahua. Posteriormente, se consolidó la información recopilada y se procedió a procesarla en la matriz de análisis de AED, en donde se categorizaron y priorizaron los stakeholders, basados en el riesgo y la importancia para el negocio.

Una vez completa la matriz, se validó nuevamente con el CEO de la organización, quien sugirió realizar algunos ajustes, los cuales consistieron en agregar unos stakeholders adicionales, como, por ejemplo, el nuevo Centro Nacional de Congresos y Convenciones de Costa Rica, que recién se inauguró en abril de 2018 y representa un punto de venta potencial para sus productos.

Se clasificaron los stakeholders en ocho grupos: poder público o gobierno, compradores, comunidad, público interno, usuarios, productores, proveedores y otros. Se clasificaron los stakeholders de forma que la Empresa Nahua pueda tomar en cuenta los riesgos e impactos, reales o potenciales, que implican sus operaciones y proyectos y cómo van a afectar a sus stakeholders.

Asimismo, al priorizar a sus stakeholders, Nahua Chocolate Factory podrá involucrarse con ellos de manera que pueda crear oportunidades de diálogo (comunicación) con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la empresa. (AED, 2016, p. 9).

A continuación, se muestra la Tabla 4.1 con las partes interesadas identificadas a través de la matriz de AED.

Tabla 4.1
Tabla matriz de stakeholders

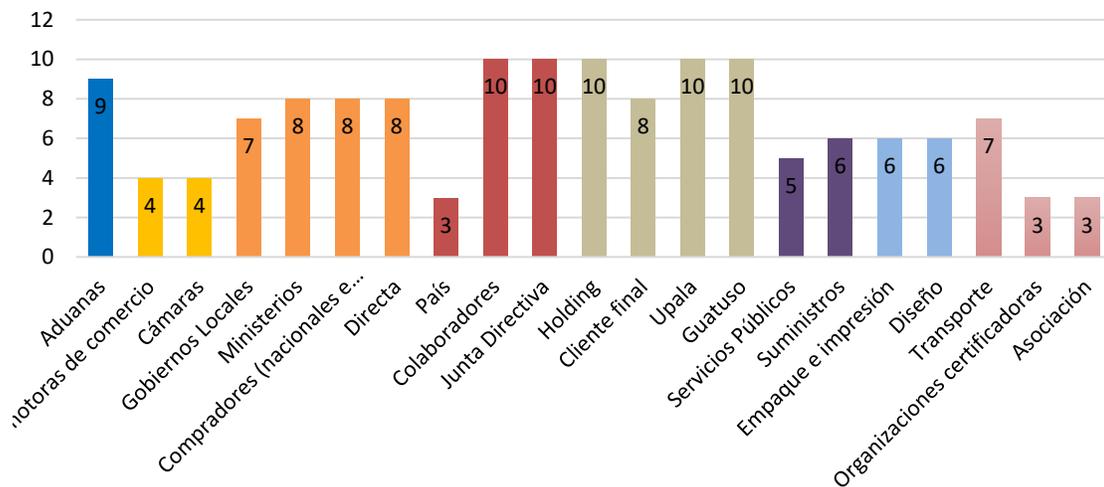
Grupo	Categoría	Subcategoría de stakeholders
Poder público/ Gobierno	Aduanas	Aduanas
	Promotoras de comercio	Procomer
	Cámaras	Comex
	Gobiernos Locales	Municipalidad de Belén y Upala
	Ministerios	Min. Salud, Min. Hacienda, MTSS, MEIC, Min Agricultura, OFINACE, Servicio fitosanitario del estado, INDER
Compradores	Nacionales	Café Britt, Distribuidor Barroca, compradores directos y clientes que compran en tienda
	Internacionales	Intermediarios que compran el producto para la venta en Europa, Japón, Estados Unidos, Canadá. Empresas chocolateras que compran directo.
Comunidad	Directa	Comunidad de Upala: Mujeres de Upala y Guatuso que cultivan cacao. Comunidad de los Arcos Centro Nacional de Congresos y Convenciones de Costa Rica, Cooperativas de Agricultores
		Familias de productores de cacao
	País	Costa Rica
Público Interno	Colaboradores	10 staff de Nahua, en total ubicados 10 en Belén y 2 en Upala
	Holding	Nahua LLC
	Junta Directiva	4 miembros
Usuarios	Cliente final	Consumidor nacional o extranjero
Productores	Upala-Guatuso	260 productores
Proveedores	Servicios públicos	Belén: CNFL, ESPH, Upala: ICE, Asada local
	Servicios Internacionales	CMA, Agencia de aduanas (Humberto Álvarez SUCS.SA), DHL (importación)
	Suministros	Oficina, limpieza, TI, LAICA, DOS PINOS
	Empaque/Impresión	Gozaka
	Diseño	Carlos Keith
	Transporte	2 transportistas independientes en Guatuso y Upala, y transporte subcontratado para distribución.
Otros	Organización certificadora	Bcorps, Global Gap, Esencial Costa Rica, Rainforest Alliance
		Organization for Youth Empowerment
	Asociación	Fine Chocolate Industry Association
	Ferias	Chocoa, Salón del chocolate, Cocoa of excellence, Biodiversity International

Fuente: Elaboración propia, 2018

En cuanto a la priorización, la Figura 4.2 señala cuáles son los principales stakeholders para Nahua. Una buena relación con los stakeholders aporta al logro de los objetivos empresariales y otorga licencia social para operar, siempre y cuando se identifiquen los impactos de la operación, se implementen acciones para eliminarlos o disminuirlos y se comunique constantemente (AED, 2016, p. 9).

Dentro de los principales stakeholders están Colaboradores, Junta Directiva, Holding y los productores, los cuales se ven reflejados en Upala y Guatuso. La priorización de stakeholders de la Figura 4.2 y la Tabla 4.3, está basada en los criterios de la matriz de AED; la idea es que, a través de estos criterios, la empresa pueda definir la mejor forma de relacionarse con los stakeholders, lo cual permitirá facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación, abordar temas complejos mediante soluciones innovadoras y sostenibles, informar, educar e influenciar a los stakeholders para mejorar sus procesos de toma de decisiones y así contribuir al desarrollo social y ambiental e impulsar el desarrollo económico local. De los criterios que se utilizan está el nivel de interacción que tiene la empresa con esos stakeholders, consecuencias reales y/o potenciales y distintos riesgos en los que podría incurrir la empresa con los stakeholders.

Figura 4.2
Priorización de stakeholders



Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 4.3
Criterios de priorización

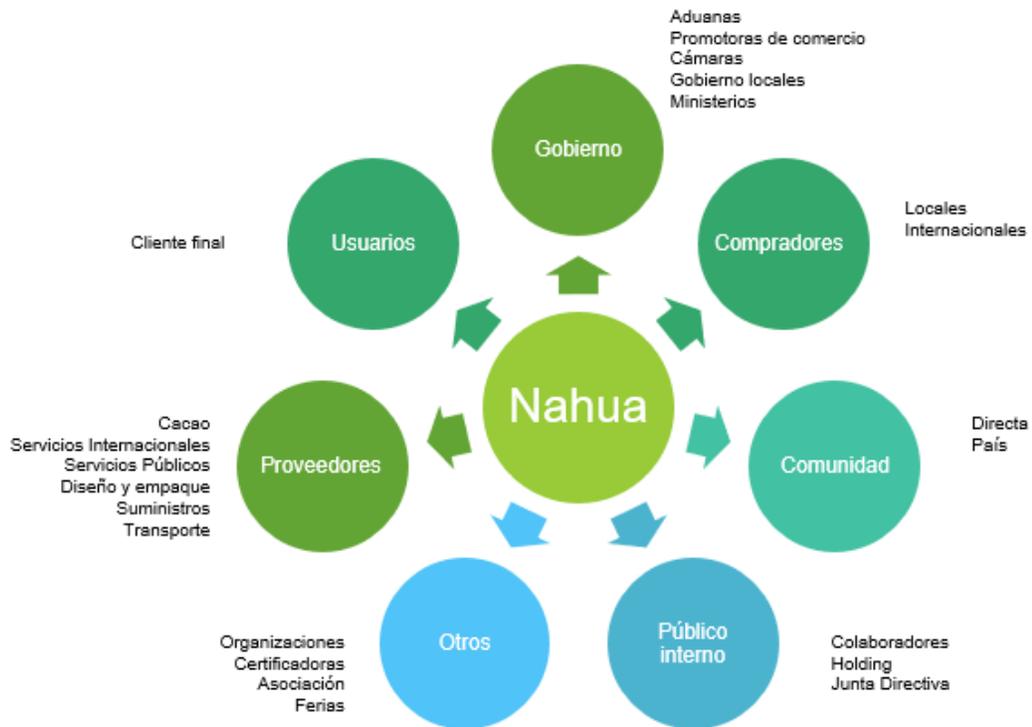
Criterio	Respuesta	Puntaje
Nivel de interacción de la empresa con las partes interesadas.	No interactúa	1
	Alguna interacción	2
	Interactúa regularmente	3
Consecuencias (reales o potenciales) de las operaciones sobre las partes interesadas	Efecto negativo leve (corregible)	1
	Efecto Neutro (empresa no es percibida)	2
	Efecto negativo importante	3
Potencial riesgo de que la parte interesada irrumpa o detenga las operaciones de la empresa	Sin capacidad de afectar operaciones	1
	Capacidad de afectar las operaciones	2
	Capacidad de paralizar las operaciones	3
Aquellas partes interesadas con los que la empresa tiene o puede tener responsabilidades legales o financieras.	No	0
	Si	1

Fuente: Elaboración propia, 2018

Una vez categorizados los stakeholders, luego del proceso de identificación y con un puntaje correspondiente, se clasifican de manera que sean registrados como todas aquellas personas, organizaciones o grupos sociales que pueden verse afectados de manera significativa por las actividades, productos o servicios de la empresa; o cuyas acciones pueden afectar la capacidad de esta para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos (AED, 2016, p. 12).

Tal y como se explicó anteriormente, la Figura 4.3 representa las categorías de los stakeholders para la empresa Nahua Chocolate Factory según los lineamientos que se establecieron para indicar su prioridad.

Figura 4.3
Stakeholders prioritarios



Fuente: Elaboración propia, 2018

M. Identificación de impactos de la empresa

En este apartado, a partir del mapeo e identificación de los stakeholders y de la información disponible sobre las necesidades y expectativas de estos, así como del objetivo de contexto de sostenibilidad de la empresa y los datos conocidos por la organización en el mapeo de la cadena de valor en cuanto a la repercusión de sus actividades, se realiza la identificación de impactos y otros asuntos relevantes.

Tomando estos aspectos como punto de partida, fue necesario evaluar su repercusión en las actividades, los productos, servicios y las relaciones de la empresa. Esta observación acerca de dónde se producen y cuáles son los impactos será la que lleve a establecer los lineamientos de la propuesta para la estrategia de sostenibilidad.

En el proceso del Cacao, se identificaron varios procesos críticos:

Productores: este es uno de los eslabones más importantes dentro del proceso de la cadena de valor, ya que es de donde se obtiene el insumo principal para poder realizar el resto del proceso. Un aspecto importante es que Nahua pueda brindar capacitación técnica a los productores para que puedan cultivar adecuadamente el cacao. Mantener una buena relación de comunicación y buenas condiciones de compra con ellos es clave, ya que de ello depende poder comercializar el producto y mantener su fidelidad con la empresa para garantizar la oferta de cacao.

Recolección y procesamiento del cacao: En esta etapa del proceso representa un factor de riesgo alto, ya que un atraso en la recolección del cacao, una mala manipulación, etapa de secado y fermentación puede incidir en un resultado poco favorable en la calidad del producto, pudiendo incluso perder la totalidad del cacao.

Distribución: El proceso de distribución es otro aspecto importante y que representa un factor de riesgo alto, ya que el traslado del centro de acopio al centro base para comercializar y de ahí para exportación es vital. La huella de carbono generada por la distribución es un tema por considerar.

En el proceso del chocolate, se lograron identificar varios procesos críticos dentro de la cadena de valor, que surgieron a partir del taller de materialidad:

Proceso del chocolate: en este proceso, a través del taller de materialidad, se identificaron varios impactos negativos tales como: desperdicio del chocolate, brechas en salud ocupacional y un riesgo en seguridad alimentaria (contaminación).

Empaque y bodegaje del chocolate: no hay mantenimiento preventivo de los equipos; se genera alto costo de materiales de empaque e inversión de horas hombre en proceso manual; los pagos a los proveedores son tardíos; hay un impacto en la satisfacción del cliente nacional, ya que no tienen suficiente producto para abastecer el mercado local. A nivel social, hay un desgaste físico, choque térmico porque las encargadas del proceso deben estar en un cuarto frío y les puede ocasionar alergias. Se dan brechas en temas de salud ocupacional que es importante trabajar. Además, un aspecto importante a nivel ambiental es el empaque del cacao, el cual no se recicla por el tipo de material.

9. Análisis de impactos – Taller de materialidad

Para identificar la materialidad de la empresa Nahua Chocolate se utilizó la herramienta de “Taller de materialidad”. Esta herramienta fue compartida por Ana Yancy Arce, encargada de Responsabilidad Social de MECO. Dicho taller permite que los colaboradores de la empresa logren identificar los impactos negativos y positivos que se generan en los diferentes eslabones de la cadena de valor.

El taller se llevó a cabo en las instalaciones de Nahua, en San Antonio de Belén, donde participaron los 12 colaboradores de Nahua en Belén y 3 colaboradores de Upala. Esta actividad promovió la participación activa de los colaboradores al analizar cada eslabón de la cadena de valor y sus impactos.

Como primer paso del taller se explicó a los participantes el significado de sostenibilidad, materialidad e impactos. Además, se les informó sobre algunos de los impactos que se habían obtenido de la primera revisión de la cadena de valor con el CEO.

En el segundo paso, los participantes se dividieron en equipos para que identificaran los impactos por eslabón y, posteriormente, fueran compartidos con los demás equipos, para revisarlos y validarlos como empresa.

El último paso fue revisar los impactos utilizando la herramienta de priorización de AED, el cual establece distintos puntajes a cada impacto. Como resultado del taller, la Tabla 4.4 resume los impactos identificados, categorizados por sección de la cadena de valor, eslabón, dimensión, y si es positivo o negativo (se muestra una síntesis de lo recabado en el taller). El total de impacto fue de 68 temas.

Tabla 4.4
Impactos identificados en el Taller de materialidad

Eslabón	Dimensión	Impacto	+	-
Producción de cacao	Económica	Nulo control del apego a la legislación laboral		x
		Alta incidencia de mujeres agricultoras	x	
	Social	No se identifica mano de obra infantil o esclavitud	x	
		Impacto comercial local	x	
		Impacto en educación, salud, turismo	x	
		Capacitación y planificación de cosecha	x	
	Ambiental	Manejo de desechos		x
		Desechos de la producción		x
		Siembra de cacao en lugar de cultivos más dañinos	x	
Recolección	Social	Generación de efectivo a los productores	x	
	Ambiental	Huella de carbono (transporte)		x
Procesamiento y empaque del cacao	Económica	Generación de empleos informales y temporales		x
	Social	Salud ocupacional		x
		Altas temperaturas en el centro de acopio		x
	Ambiental	Cultivo se regenera rápido	x	
		Cambio climático		x
		Uso de bolsas plásticas		x
Traslado a la bodega	Económica	Trabajo a transportistas locales	x	
	Social	Seguridad ocupacional		x
		Seguros y marchamos al día		x
	Ambiental	Huella de carbono (transporte)		x
Empaque	Económica	Proceso ineficiente		x
		Poca compra local		x
	Social	Empleo local	x	
		Brechas salud ocupacional		x
	Ambiental	Huella de carbono (transporte)		x
		Disposición de desechos		x
Exportación	Económica	Generación de divisas	x	
	Social	Cacao de impacto positivo	x	
		Se desconoce a quién se le vende el producto final		x
	Ambiental	Huella de carbono (transporte)		x
Proceso de chocolate	Económica	Desperdicio del chocolate		x
		Sistema eléctrico de bajo consumo	x	
		Reutilización de materiales	x	
Proceso de chocolate	Social	Seguridad alimentaria (contaminación)		x
		Brechas salud ocupacional		x
		Felicidad al consumidor	x	
		Apoyo a proveedor local	x	
		Gestión del conocimiento	x	
	Ambiental	Programa de reciclaje	x	
		Sistema de limpieza biodegradable (trampas de grasa)	x	
		Reutilización de materiales	x	
		Químicos naturales para el uso de plagas	x	

Eslabón	Dimensión	Impacto	+	-
		Desconocimiento del manejo de residuos (grasa y cascarilla del tostado del cacao)		x
		Gestión del uso del agua		x
		Productos de limpieza biodegradables		x
Empaque y bodega	Económica	No hay mantenimiento preventivo de equipos		x
		Alto costo de materiales de empaque e inversión de horas hombre en proceso manual		x
		Pagos tardíos a proveedores		x
		Sustento familiar	x	
		Impacto en ventas por presentación del producto		x
		Satisfacción del cliente nacional		x
	Social	Ausencia de escaleras		x
		Poco espacio para el producto		x
		Desgaste físico, choque térmico, alergias		x
		Brechas salud ocupacional		x
		Flexibilidad de horarios	x	
		Fuente de trabajo para mujeres	x	
		Capacitación y apoyo al personal	x	
	Ambiental	Consumo de energía (aire acondicionado)		x
		Material del producto no se recicla (laminado)		x
Manejo de residuos			x	
Reusan materiales de empaques externos y POS		x		
Distribución del chocolate	Económica	Relaciones comerciales con clientes	x	
		Contrato establecido de buenas prácticas con el distribuidor	x	
	Social	Desconocimiento de clientes finales y retroalimentación (exportación)		x
		Política de puertas abiertas	x	
		Rotación de producto. Día Juliano	x	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Una vez se identificaron los impactos positivos y negativos, se seleccionaron solamente los impactos negativos de toda la cadena de valor, y se subdividieron por ámbitos económico, social y ambiental. Estos datos se complementaron con los impactos previos identificados en el mapeo de stakeholders, cadena de valor, entrevista del CEO y las entrevistas a los productores. Se contemplaron todos los insumos antes de realizar una priorización con el equipo (stakeholders).

La priorización consistió en eliminar los impactos repetidos, y asignar los pesos mayores a los que se consideraron más críticos, y los cuales deben abordarse de inmediato. Toda esta información se resume en la Tabla 4.5.

Para aplicar el análisis de materialidad fue necesario evaluar la influencia de cada aspecto en las decisiones de los stakeholders y la importancia de los impactos económicos, ambientales y sociales de la empresa. Los impactos que se muestran en la tabla son aspectos significativos de la organización, o bien, aquellos que tienen un peso notable en las evaluaciones y decisiones de los stakeholders.

Tabla 4.5
Impacto económico, social y ambiental

Económico	Social	Ambiental
Generación de empleos informales y temporales	Salud y seguridad ocupacional	Manejo de residuos
Procesos ineficientes	Seguridad alimentaria (contaminación)	Huella de carbono (Transporte)
No hay mantenimiento preventivo de equipos	Nulo control del apego a la legislación laboral	Consumo de energía (aire acondicionado)
Nulo control del apego a la legislación comercial	Gestión de proveedores	Compras verdes
Poca compra local	Desconocimiento de clientes finales y retroalimentación (exportación)	Cambio climático
Alto costo de materiales de empaque e inversión de horas hombre en proceso manual	Seguros y marchamos al día de proveedores	Gestión del uso del agua
Pagos tardíos a proveedores		Productos de limpieza biodegradables
Impacto en ventas por presentación del producto		Uso de bolsas plásticas
Satisfacción del cliente nacional		

Fuente: Elaboración propia, 2018

N. Análisis de materialidad

Para definir los temas materiales, se tomó como referencia la herramienta de materialidad de AED (Milla Neutral), específicamente para aplicar a las PYMES, la cual se base en criterios y temas a evaluar.

Los criterios se establecieron como referencia para calificar los impactos negativos en diferentes categorías. En este caso, se definen las categorías de riesgo económico, legal,

percepción de las partes interesadas y riesgo de imagen de la empresa. En la Tabla 4.6 se muestra los criterios utilizados para el ejercicio.

Tabla 4.6
Categorías de riesgo

Criterios y métrica				
Pregunta	Escala	Definición	Calificación	Peso de la pregunta
De no hacernos responsables sobre este tema, el riesgo económico para el negocio sería:	Bajo	NA	1	3
	Mediano	NA	2	
	Alto	NA	3	
Existencia de un requisito legal	Existe	NA	1	3
	No existe	NA	0	
Las partes interesadas con las que el sector se relaciona han mostrado preocupación por este tema	Poco	NA	1	1
	Medio	NA	2	
	Mucho	NA	3	
La falta de gestión en este tema podría afectar negativamente la imagen y la reputación del sector	Poco	NA	1	2
	Medio	NA	2	
	Mucho	NA	3	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Para determinar los puntos de referencia en el análisis de materialidad se utilizaron los criterios de riesgo económico, legales, de partes interesadas y de reputación. En este sentido se analizaron los temas materiales a luz de estas categorías de riesgo y se evalúan otorgándole un puntaje a cada riesgo.

El análisis no solo centró el interés en las áreas de mayor relevancia, sino que igualmente contribuyó a la orientación de recursos de una compañía hacia las áreas de estrategia de sostenibilidad, las cuales generaron mayor impacto interna o externamente.

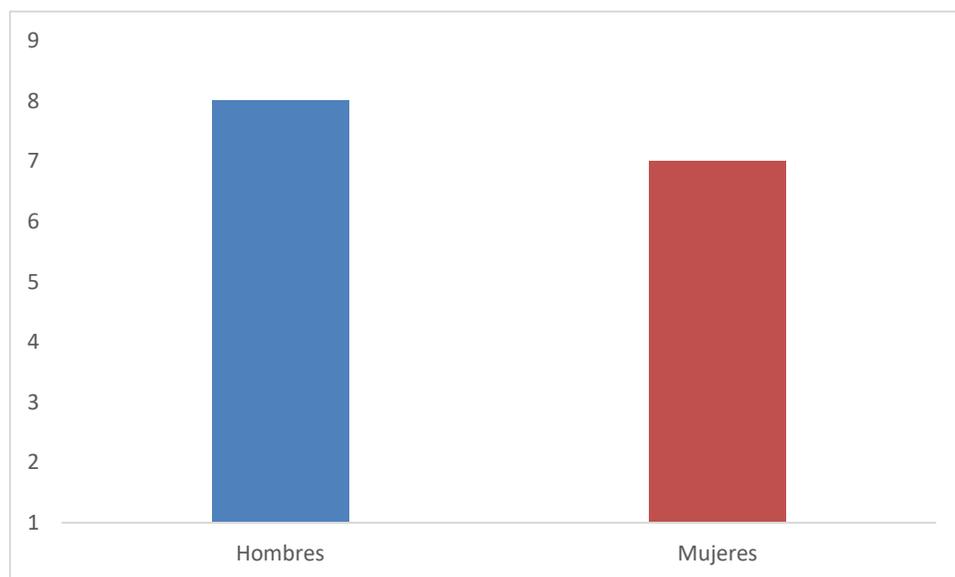
10. Análisis de entrevistas para la búsqueda de temas materiales

El siguiente apartado se expone el análisis de contenido de las entrevistas realizadas a 16 proveedores de Nahua Chocolate Factory. A partir de este estudio, se extraen los resultados finales en función de los temas materiales que afectan a la empresa.

En la Figura 4.4 se muestra el promedio de hombres y mujeres stakeholders. De los entrevistados, un 53 % corresponde a proveedores masculinos y un 47 % corresponde a mujeres que colaboran con sus productos cacaoteros a Nahua Chocolate Factory. Esto se convierte en un dato importante no solo para la empresa, sino también para los proveedores, ya que fortalece la igualdad laboral y las mujeres entran a competir en un mundo que ha sido dirigido por hombre en su mayoría.

El CEO de la empresa, en la entrevista, ha indicado que en Nahua Chocolate Factory se pretende apoyar el empoderamiento de la mujer, debido a la problemática social que viven las mujeres en la zona de Guatuso y Upala y al número de mujeres que se dedican a cultivar cacao (Buchert, 2018).

Figura 4.4
Distribución de la población productores de cacao según sexo



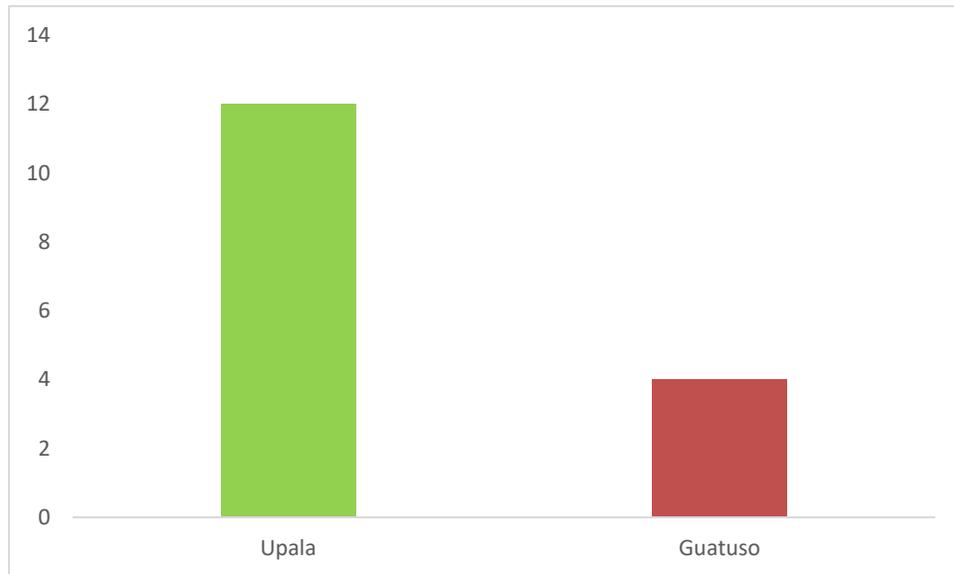
Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados obtenidos por la figura 4.5. indican que el 75% de los proveedores vive en el cantón de Upala y el 25% restante en el cantón de Guatuso.

El clima tropical y volumen de precipitaciones los hacen aptos para el cultivo de cacao. Sin embargo, las características de estas poblaciones vecinas y próximas a la frontera son

similares, según el Estado de la Nación, esta zona presenta mayores brechas, empleos informales, migraciones precarias, problemas de infraestructura y viviendas en mal estado

Figura 4.5
Lugar de residencia de proveedores de cacao

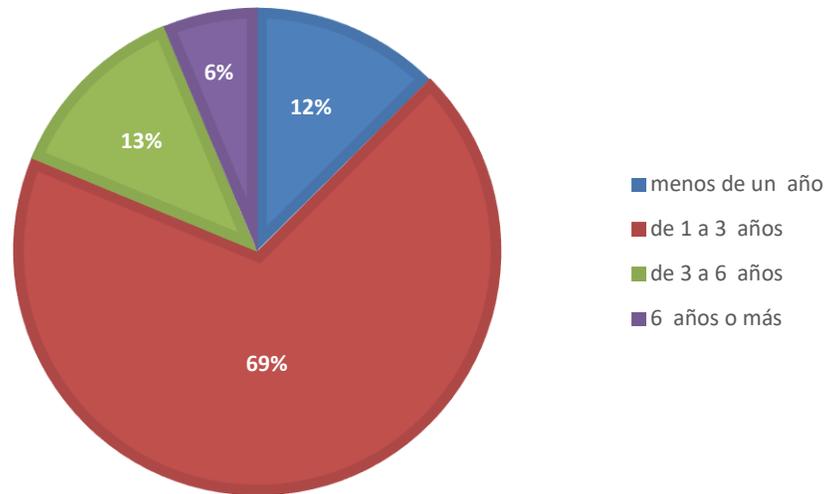


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.6, se puede apreciar la cantidad de tiempo en que los proveedores han vendido su materia prima a Nahua Chocolate Factory. El 69 % de los proveedores han trabajado para Nahua Chocolate Factory de 1 a 3 años, un 13 % lleva vendiéndole cacao en baba de 3 a 6 años, un 12 % ha trabajado para Nahua Chocolate Factory por menos de un año y solamente un 6 % de los productores han vendido sus productos a la empresa por 6 años o más.

Durante este tiempo de ser parte de los stakeholders de Nahua Chocolate Factory, cada uno de ellos ha logrado establecer un concepto de la empresa que se presenta en la tabla a continuación.

Figura 4.6
Tiempo de proveer materia prima a Nahua Chocolate Factory



Fuente: Elaboración propia, 2018

Los datos arrojados en la Tabla 4.8 reflejan la opinión de los proveedores de cacao acerca de los beneficios o aspectos negativos que han percibido en su economía al trabajar con Nahua Chocolate Factory. Entre los aspectos negativos más importantes, se detalló que el precio al que compra Nahua Chocolate Factory no es un precio justo y que han tenido problemas para que Nahua Chocolate Factory les cancele a tiempo sus pagos. Algunos aspectos positivos fueron que trabajar con el cacao en baba es mejor, pues deben trabajar menos y obtienen buenos beneficios. Además de que Nahua Chocolate Factory les compra mucho producto.

Tabla 4.8
Opinión de los proveedores de cacao acerca de los beneficios o aspectos negativos en su condición económica al trabajar con Nahua Chocolate Factory

Opinión	Cantidad
No responde	1
No ha sentido diferencia; el precio que compra no es justo (500 colones)	3
Más o menos	1
Antes era mejor	1
Si, compra mucho producto	2
Ha tenido problemas con el pago, aunque dicen que eso va a mejorar	3
Ha sido un beneficio vender en baba, es menor el trabajo	3
Acaba de retomar el cultivo entonces es un proceso de reinversión	1
Lo que le vende a Nahua no es mucho, depende de la época	1

Fuente: Elaboración propia, 2018

La Tabla 4.9 indica las principales razones por las que Nahua les compra su cacao a pequeños empresarios. Se menciona que su intención es fortalecer la economía de los pueblos productores de cacao. El mercado del cacao ha sido un negocio familiar, en la que las hectáreas en las que siembran y cosechan el cacao se han heredado y mantenido como tradición.

También, indicaron en el estudio que es difícil cultivar en la zona, por eso muchos se han dedicado al arroz, frijoles y al cacao; este último por ser de fácil cultivo y se cosecha cada 15 días y durante todo el año. Por otro lado, también a los proveedores les gusta sembrar cacao por que pueden reforestar el terreno y lo hacen como entretenimiento.

Tabla 4.9
Razones por las cuáles cultiva cacao actualmente

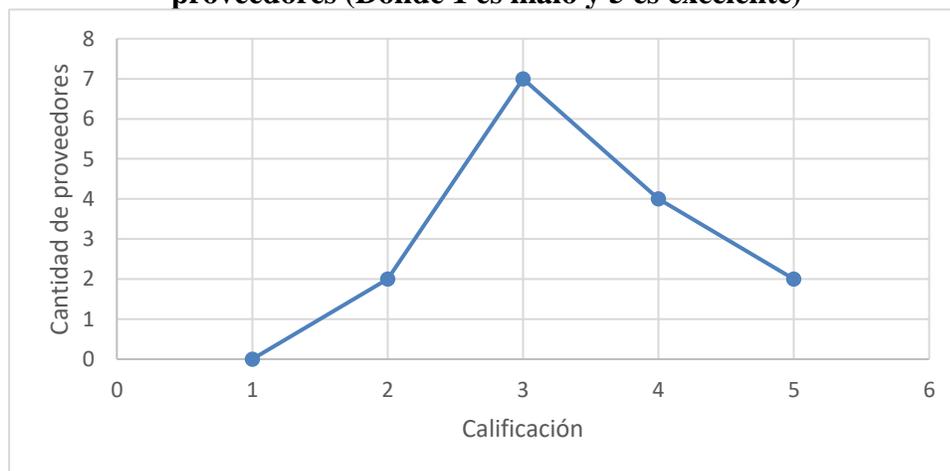
Razones	Cantidad de proveedores	%
Es un negocio familiar, tradición; han mantenido las hectáreas para sembrar cacao; lleva varios años sembrando.	7	43,75
Porque en la zona no hay mucha opción; los cultivos principales son arroz, frijoles y cacao. El cacao es más fácil de cultivar se cosecha cada 15 días y durante todo el año.	3	18,75
Es un entretenimiento; le gusta reforestar y el cacao se presta para reforestar el terreno, no es contaminante.	3	18,75
Por ser parte de las familias beneficiadas del Proyecto Inder.	1	6,25
Confían en que la producción del cacao mejore como en épocas anteriores.	1	6,25

Fuente: Elaboración propia, 2018

Nahua Chocolate Factory ha tratado de mantener un trato adecuado con los stakeholders, para convertirse en una empresa modelo tanto en el ámbito social como económico y presentando productos de la mayor calidad.

La Figura 4.7 muestra la calificación de los proveedores hacia la empresa como compradores de cacao. En este caso, se utilizó la escala de 1 a 5, y la calificación con mayor puntaje fue un 3 con 7 proveedores y 4 con 4 proveedores.

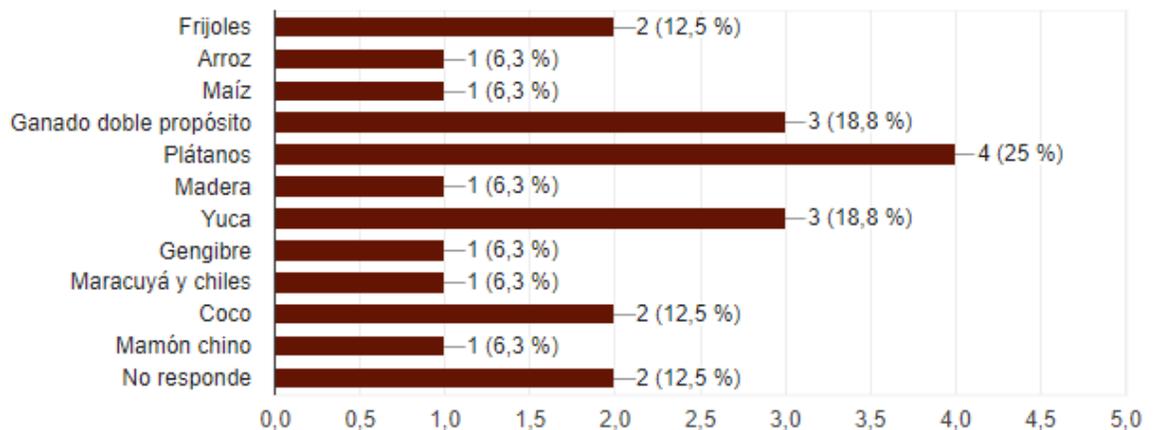
Figura 4.7
Calificación a Nahua Chocolate como comprador de cacao por parte de los proveedores (Donde 1 es malo y 5 es excelente)



Fuente: Elaboración propia, 2018

Uno de los problemas que se han presentado en el cultivo de cacao durante los últimos años consiste en lograr que los proveedores sean de monocultivo para que se dediquen únicamente al cacao y la producción sea constante. En la Figura 4.8 se muestra que los proveedores participantes también siembran otros cultivos durante el año y que corresponden cada uno a un 6,3%. De la muestra destacan el arroz, maíz, madera, jengibre, chile y maracuyá. Asimismo, 25% de los stakeholders siembran plátano como opción alterna del cacao.

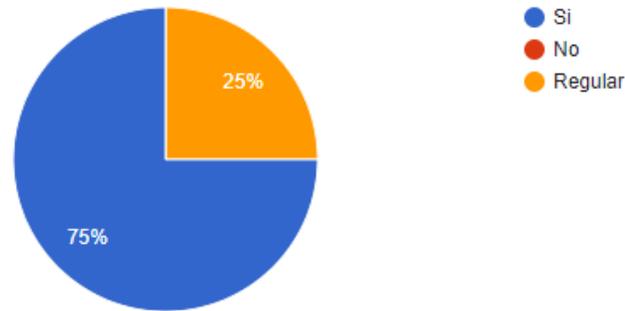
Figura 4.8
Otros productos que cultiva



Fuente: Elaboración propia, 2018

La Figura 4.9 muestra la opinión de los proveedores respecto a trabajar con Nahua Chocolate Factory, donde un 75% de los participantes respondió de manera afirmativa, mientras que el 25% restante contestó que su experiencia ha sido regular, especialmente por el tema del pago del producto, ya que a veces se atrasan mucho en los pagos y eso les afecta.

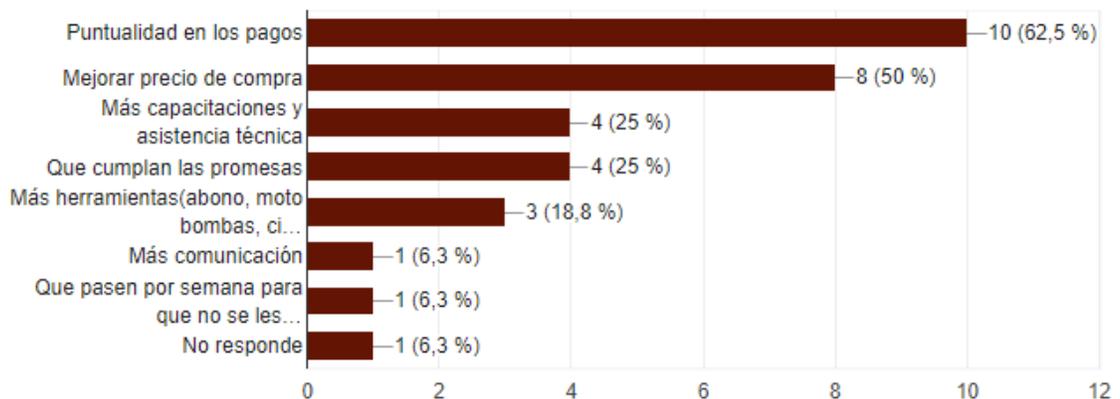
Figura 4.9
¿Ha sido una buena experiencia trabajar con Nahua Chocolate Factory?



Fuente: Elaboración propia, 2018

La Figura 4.10 muestra un tema importante, y son las recomendaciones de los stakeholders para la empresa Nahua Chocolate Factory. La mayoría de stakeholders, con un 62,5% recomienda que sean más puntuales en los pagos y un 50% les pide que mejoren el precio de compra. Entre las otras recomendaciones manifiestas, un 25% cita los temas de capacitación y con el mismo porcentaje, que la empresa cumpla las promesas. Un bajo porcentaje de stakeholders les recomendó el suministro de herramientas, que pasen por semana y que tengan una mejor comunicación.

Figura 4.10
Recomendaciones por parte de los proveedores hacia Nahua Chocolate Factory



Fuente: Elaboración propia, 2018

O. Aplicación de la herramienta IndicaRSE

IndicaRSE es una herramienta homologada a nivel centroamericano para el diagnóstico en prácticas, políticas y procedimientos de RS en las empresas. Permite un proceso de reflexión interna y mejora continua en la empresa de manera medible, dotando de información valiosa sobre el desempeño de la responsabilidad social en cada una de las materias fundamentales a nivel interno y externo (AED, 2017).

Esta herramienta se encuentra alineada a la ISO 26000 y sus preguntas están relacionadas al Global Reporting Initiative (GRI) y los 10 principios del Pacto Global de la ONU.

La aplicación de esta herramienta a la empresa Nahua Chocolate Factory se llevó a cabo con la ayuda de varios colaboradores de la empresa con el fin de complementar el análisis de materialidad.

P. Análisis de Resultados IndicaRSE

Indicarse es una herramienta homologada a nivel centroamericano para el diagnóstico en prácticas, políticas y procedimientos de Responsabilidad Social en las empresas.

El objetivo de los indicadores de esta herramienta es entregarle a la empresa una herramienta de gestión sobre su estrategia de sostenibilidad que le permita medir sus prácticas en los distintos ejes año tras año.

Asimismo, ayuda a identificar ventajas comparativas hacia adentro y hacia afuera, de la empresa, en distintas áreas del negocio, al comparar el desempeño de su empresa con el promedio del sector al que pertenece. La herramienta IndicaRSE permitió visualizar diversos aspectos de la empresa en relación con las herramientas utilizadas de RS. Para el análisis de este proceso se han dividido los datos en ejes que serán analizados para una mayor comprensión.

11. Eje: Gobernanza

La Gobernanza define el carácter de la empresa. Es una política de gestión basada en fundamentos éticos que establecen la forma de actuar de la empresa con todos sus stakeholders, ya que prevé conflictos y promueve la transparencia interna y externa.

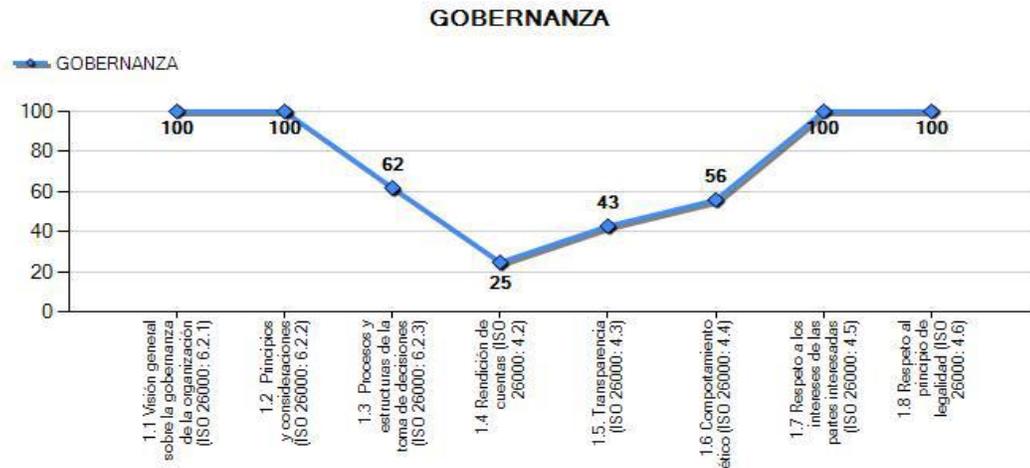
En el eje de Gobernanza que se refleja en la Figura 4.11, el punto que se demuestra más crítico es el de “Rendición de cuentas” con un 25%. Se identifica que la empresa no cuenta con un mecanismo para identificar impactos negativos en la sociedad, la economía y el ambiente y tampoco toma acciones preventivas para evitar la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos que pudieran suceder dentro la empresa o a causa de sus actividades otro de los puntos importantes. Al no contar con un mecanismo de respuesta ante los impactos negativos identificados, la empresa queda expuesta a perder su credibilidad ante algún incidente que dañe su imagen.

El siguiente punto crítico es el de “Transparencia” con un 43 % (ISO 26000: 4.3). Dentro de este punto, la empresa no cuenta con mecanismos para garantizar la transparencia en sus decisiones y actividades. Esto se debe principalmente a la falta de una estrategia de sostenibilidad definida que cuente con un mecanismo que les ayude a rendir cuentas, comunicar sus acciones a todos sus stakeholders y en la toma, implementación y revisión de decisiones. Como parte de las buenas prácticas que realiza Nahua Chocolate Factory, se encuentra la documentación de sus acciones e impactos, así como crear un informe anual. Este informe no abarca todos los ejes de la empresa.

Otro punto crítico que cabe resaltar con un 56% en el eje de Gobernanza es el de “Comportamiento ético” (ISO 26000: 4.4). Este se muestran cinco ítems en proceso dentro de estos el que la empresa cuente con un código de ética; dentro de los negativos, no cuenta una declaración formal de sus valores y principios

Dentro de procesos y estructuras de la toma de decisiones (ISO 26000: 6.2.3) con un 62%, los puntos a mejorar se encuentran en que está en proceso algún documento que defina los roles y responsabilidades de los propietarios, gerentes y/o administradores y debe mejorar en los procesos de gobernanza la comunicación a la organización.

Figura 4.11
Eje: Gobernanza



Fuente: Elaboración propia, 2018

En este ámbito, resultan altamente sensibles los siguientes temas: transparencia, rendición de cuentas y cumplimiento ético. Estos temas aplican a las relaciones de la empresa, internas y externas.

12. Eje: Derechos Humanos

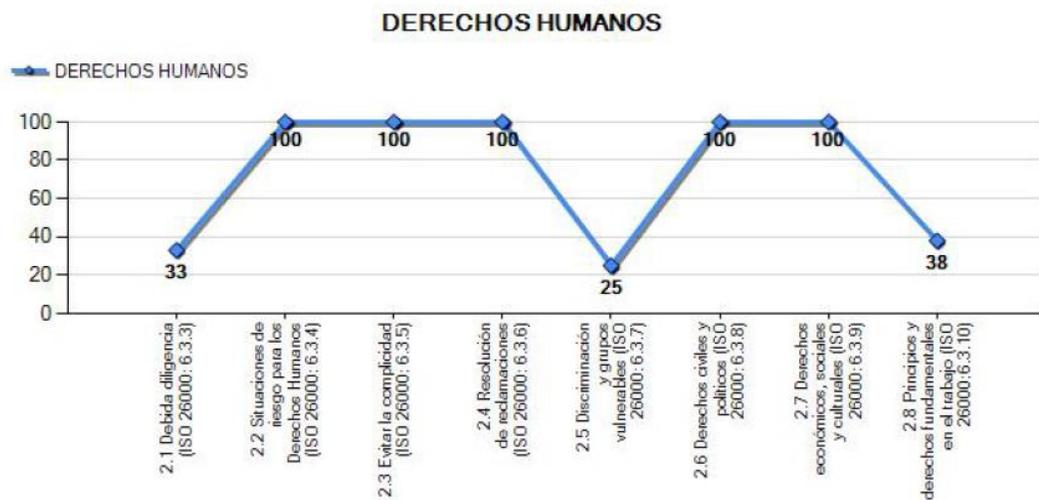
La Figura 4.12 muestra el eje de Derechos Humanos. Se evidencia un foco crítico en el 32% del total de los enunciados, no se muestran ítems en proceso y el 68% se muestra con avance positivo. La calificación más baja se muestra en el sub-eje de “Discriminación y grupos vulnerables” (ISO 26000: 6.3.7), seguido por “Debida diligencia” (ISO 26000: 6.3.3) y finalmente “Principios y derechos fundamentales en el trabajo” (ISO 26000: 6.3.10).

Dentro de “Discriminación y grupos vulnerables” (ISO 26000: 6.3.7), la deficiencia se denota por no tener mecanismos para asegurar la no discriminación a sus partes interesadas, no examinar si en sus operaciones y las operaciones de otras partes, existe discriminación directa o indirecta, y no contar con políticas para prevenir que sus colaboradores se involucren en la explotación sexual de los niños y en cualquier otro tipo de explotación de estos.

En el sub-eje de la “Debida diligencia” (ISO 26000: 6.3.3), aparece un indicador negativo, dado que Nahua no cuenta con una política de Derechos Humanos, que incluya una manifestación expresa del compromiso de cumplir con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, ni cuenta con mecanismos para integrar la política de Derechos Humanos en toda la organización.

Adicional, en el sub-eje de “Principios y derechos fundamentales en el trabajo” (ISO 26000: 6.3.10), es negativo, dado que Nahua Chocolate Factory no cuenta con mecanismos para abordar la libertad de asociación, las formas de trabajo forzoso u obligatorio, la abolición del trabajo infantil, la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación, ni propone mecanismos para propiciar puestos de trabajo para personas con discapacidad.

Figura 4.12
Eje: Derechos Humanos



Fuente: Elaboración propia, 2018

13. Eje: Prácticas laborales

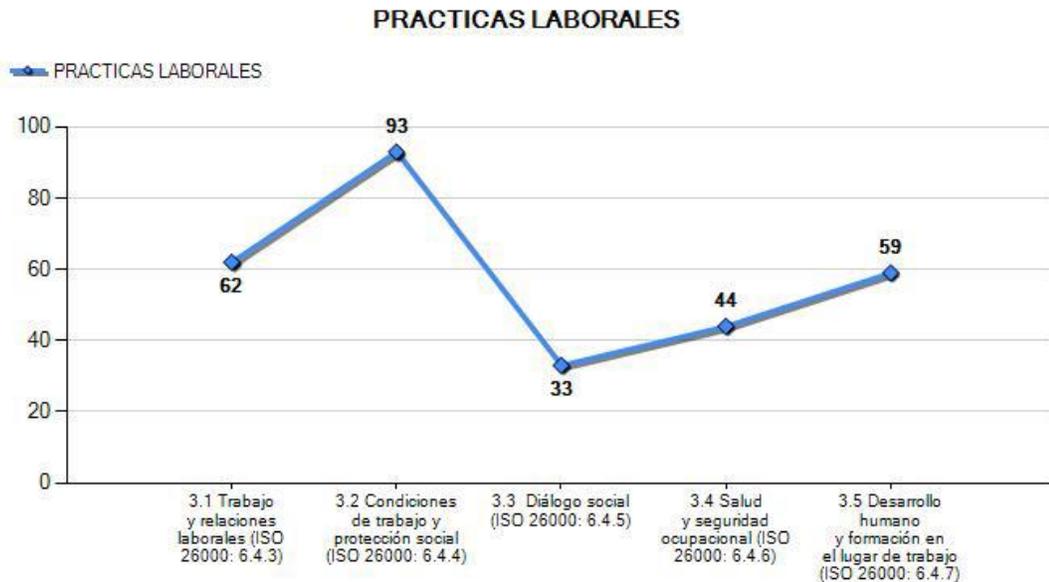
En el eje de “Prácticas laborales” que se muestra en la Figura 4.13. Trabajo y relaciones laborales (ISO 26000: 6.4.3), la empresa no cuenta con reglamento interno de trabajo, ni establece contratos de trabajo por escrito con sus colaboradores, tampoco tiene mecanismos para evitar o eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido.

En el sub-eje “Diálogo social” (ISO 26000: 6.4.5) en el que más se debe mejorar representa un 33%, ya que la empresa no cuenta con políticas que permitan la libertad de asociación y negociación colectiva de los colaboradores y colaboradoras. Y aunque respeta el derecho de los colaboradores de formar sus propias organizaciones o unirse a ellas, reconociendo la importancia que tienen las instituciones de diálogo social al evitar cualquier acción coercitiva o discriminatoria, la empresa no cuenta con ninguna asociación laboral a lo interno, sin embargo, esto puede deberse al tamaño y cantidad de colaboradores.

En “Salud y seguridad ocupacional” (ISO 26000: 6.4.6) la empresa no desarrolla, implementa y mantiene una política de salud y seguridad ocupacional.

El siguiente sub-eje a mejorar es “Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo” (ISO 26000: 6.4.7) indica que no cuenta con un procedimiento formal de reclutamiento y selección de personal, el programa formal de inducción para los nuevos colaboradores se encuentra en proceso y aún no cuenta con un mecanismo que contemple que al existir una nueva plaza y/o una vacante, la primera opción es el reclutamiento interno. Otro de los puntos importantes es que no cuenta con un programa de voluntariado estratégico.

Figura 4.13
Eje: Prácticas laborales



Fuente: Elaboración propia, 2018

14. Eje: Medio ambiente

Con respecto al eje del Medio ambiente, se describe a continuación, basado en la Figura 4.14. En balance general, este eje representado contempla cuatro sub-ejes dentro de los que destacan: “Prevención de la contaminación” (ISO 26000: 6.5.3) con un resultado de 64%, reflejando algunos puntos que se deben mejorar como: programas de educación dirigidos a los clientes, proveedores y familias de colaboradores, ya que hasta este momento no cuentan con un programa para ellos. También, otro de los puntos a mejorar es el de “Alianzas estratégicas con otras organizaciones” con el fin de generar proyectos de impacto ambiental positivo. En este punto la empresa tampoco cuenta con ninguna alianza.

En el sub-eje “Uso sostenible de los recursos” (ISO 26000: 6.5.4) aparece un 50 %, el cual se debe a que no cuenta con un mecanismo para identificar las fuentes de energía, agua y otros recursos que se utilizan en la empresa; así, tampoco cuenta con mediciones sobre los usos significativos de energía, agua, materias primas y otros recursos.

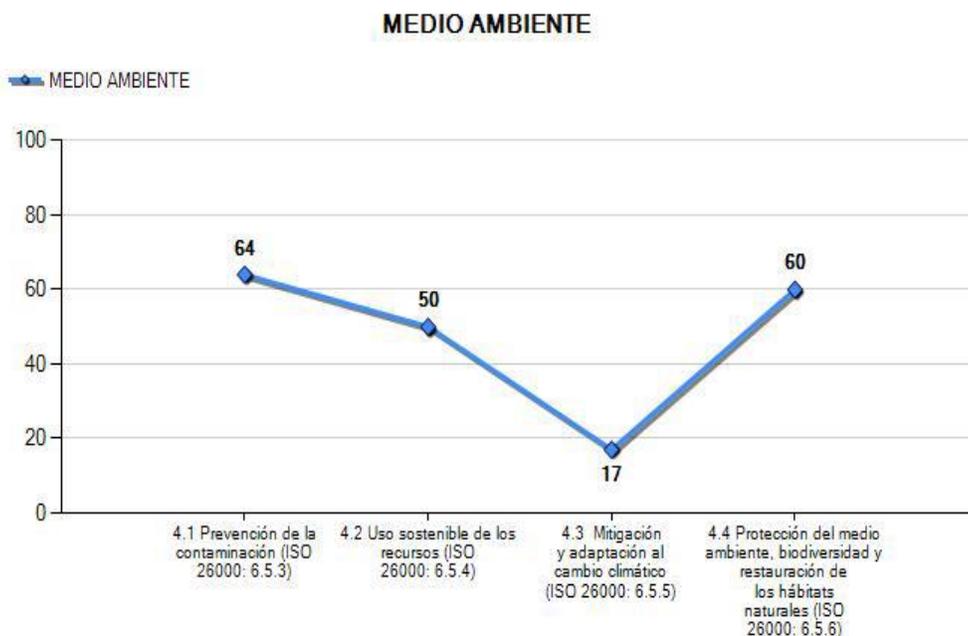
Otro punto que la empresa debe tomar acciones de mejora es el de “Implementación de medidas de eficiencia en los recursos” para reducir el uso de energía, agua, materias primas

y otros recursos, teniendo en cuenta mejores prácticas y niveles de referencia, ya que no cuenta con estas en el manejo de la empresa.

En el punto de “Mitigación y adaptación al cambio climático” (ISO 26000: 6.5.5), con un 17 %, se convierte en el sub-eje más crítico. La empresa no cuenta con mecanismos para identificar, medir, registrar, las fuentes directas e indirectas de la acumulación de gases de efecto invernadero. Así, tampoco cuenta con programas para mejorar la eficiencia y eficacia en el uso de combustibles.

“Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de los hábitats naturales” (ISO 26000: 6.5.6) posee un 60 %. Este sub- eje es de suma importancia para la empresa. Dentro de los puntos a mejorar se encuentra el de implementar prácticas de planificación, diseño y operación para minimizar los impactos ambientales resultantes de sus decisiones sobre el uso de la tierra, incluidas aquellas relacionadas con el desarrollo agrícola y urbano. También, la protección de humedales, bosques, corredores de vida salvaje, áreas protegidas y terrenos agrícolas es otro punto que debe de ser tomado en cuenta para mejorar.

Figura 4.14
Eje: Medio ambiente



Fuente: Elaboración propia, 2018

15. Eje: Prácticas justas de operación

Dentro de “Prácticas justas de operación” definidas en la Figura 4.15, el foco más crítico es la “Participación política responsable” (ISO 26000: 6.6.4), dado que Nahua Chocolate Factory no toma en cuenta un proceso para la toma de conciencia respecto de la participación política responsable, las contribuciones y cómo manejar los conflictos de interés. De igual forma, no cuenta con una política que regula las actividades relacionadas con hacer lobby, sus contribuciones y la participación política. El tema de la anticorrupción sigue siendo un tema descuidado, dado que solo 1 de 3 son ítems positivos, los 2 restantes son negativos, pues no se identifican los riesgos de corrupción asociados a la actividad que desarrolla la empresa, ni se capacita e incentiva a sus colaboradores, representantes, contratistas y proveedores en el tema de corrupción y los mecanismos de cómo combatirla.

Seguidamente, la “Competencia justa” (ISO 26000: 6.6.4) refleja un porcentaje bajo, esto debiéndose a que 1 de 2 de los requerimientos no se cumple, dado que Nahua Chocolate Factory afirma que no se establecen mecanismos de salvaguarda para evitar involucrarse o ser cómplice de conductas anti-competencia.

Promover la responsabilidad social en la cadena de valor (ISO 26000: 6.6.6) parece no ser un tema tan grave para Nahua Chocolate Factory. Por su calificación, se denota que solo el 20% es negativo, enfocado en que la empresa no cuenta con una política que fortalezca el desempeño de los proveedores PYMES, en aspectos de responsabilidad social, ni posee contratos estables.

Es importante destacar que, respecto a los derechos de propiedad, la calificación es de un 100%, donde Nahua Chocolate Factory asegura poseer políticas y prácticas que promuevan el respeto de los derechos de la propiedad y el conocimiento tradicional al llevar a cabo investigaciones apropiadas para asegurarse de que cuenta con el título legal que le permite hacer uso o disponer de una propiedad, y evita involucrarse en actividades que violen los derechos de la propiedad, incluido el uso indebido de una posición dominante, falsificación y piratería.

Figura 4.15
Eje: Prácticas justas de operación



Fuente: Elaboración propia, 2018

16. Eje: Asuntos de consumidores

El eje denominado “Asuntos de consumidores” se establece en la Figura 4.16. Los temas más críticos se ubican en “Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación” (ISO 26000: 6.7.3) con un 50% y, en último lugar, se ve reflejado con un 14% los “Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias” (ISO 26000: 6.7.6).

En el sub- eje de “Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación” (ISO 26000: 6.7.3), con el segundo porcentaje más bajo, denota falencias pues no cuenta con un mecanismo para evitar prácticas de marketing que sean confusas, engañosas, fraudulentas o injustas, mecanismos para que el cliente pueda tomar decisiones sobre la compra y en que carece de una de estrategia de marketing y publicidad que se base en la política de respeto a los Derechos Humanos.

En cuanto al sub-eje de “Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias” (ISO 26000: 6.7.6) el ítem más bajo, representa un 14%, en donde se

denota la deficiencia en que no cuentan con políticas ni departamento responsable de servicio al cliente. Falta una política de garantía sobre los productos o servicios que ofrecen, ya que no realizan estudios para conocer el grado de satisfacción de los clientes ni para aumentar el nivel de satisfacción. Tampoco cuentan con mecanismos para recibir y responder quejas/denuncias por parte de los consumidores.

En el sub-eje de “Protección y privacidad de los datos de los consumidores” (ISO 26000: 6.7.7) obtuvo un 67%; la principal debilidad radica en la adopción de políticas y prácticas relacionadas con el manejo responsable de los datos de carácter personal. El otro sub- eje que obtuvo igual puntaje es el de “Educación y toma de consciencia” (ISO 26000: 6.7.9) que su punto crítico está en la disposición final de envoltorios, residuos y productos.

A nivel de “Consumo sostenible” (ISO 26000: 6.7.5) el punto crítico se centra en el diseño de productos o envases de fácil uso, reutilización, reparación o que se reciclen o que puedan ofrecer servicios de disposición final. El otro punto crítico se refiere al uso de esquemas de etiquetado fiables y eficaces, verificados, u otros esquemas de verificación. Además, se muestra un ítem en proceso relacionado con proveer información científicamente fiable, coherente, veraz, precisa, comparable y verificable acerca de los factores ambientales y sociales relacionados con la producción y la entrega de sus productos o servicios. Los demás, muestran resultados positivos.

EL sub-eje de “Protección de la salud y la seguridad de los consumidores” (ISO 26000: 6.7.4) se muestra como el más relevante para la empresa, siendo el que obtuvo el porcentaje más alto. Sin embargo, entre las debilidades que se pueden determinar está: la falta de un mecanismo para retirar o detener los productos o servicios que constituyen un peligro, productos o servicios que tienen un defecto o contienen información falsa o engañosa y la carencia de mecanismos para medir los riesgos para la salud humana antes de introducir nuevos materiales, tecnologías o métodos de producción. Por lo tanto, en este sub-eje, a pesar de ser el más alto, obtuvo un puntaje de un 80%.

Figura 4.16
Eje: Asuntos de consumidores



Fuente: Elaboración propia, 2018

17. Eje: Participación y desarrollo de la comunidad

Este eje no obtiene el resultado más bajo en relación con los otros, sin embargo, sí evidencia uno de los puntajes más bajos. No refleja tampoco ningún aspecto en proceso, por lo que se demuestra que su participación en el desarrollo de la comunidad en la que se encuentra debe de mejorar. Los puntos más bajos son el de “Educación y cultura”; no se está trabajando por alcanzar ninguno de estos puntos. El de “Salud” es otro de los sub- ejes en el que no cuenta con ninguno de los enunciados.

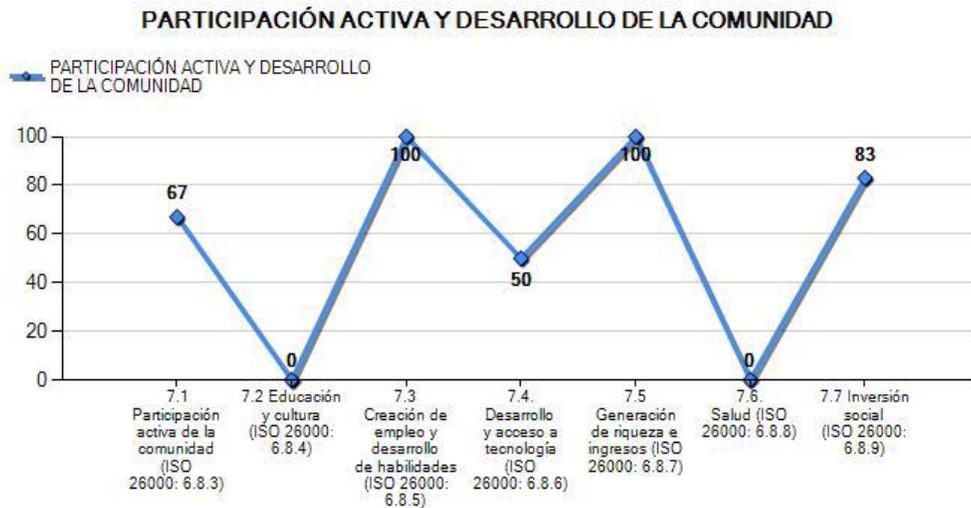
En el punto de participa o cuenta con iniciativas que promuevan el acceso duradero y universal a servicios esenciales en materia de salud, agua potable y servicios sanitarios adecuados como medio para prevenir enfermedades, no cuenta con ninguna iniciativa para promoverlo.

Entre las dos mejores calificaciones de este eje destacan “Creación de empleo y desarrollo de habilidades” con un 100%, ya que la zona en donde Nahua Chocolate Factory tiene parte de su operación -como son los cantones de Guatuso y Upala- son zonas inhibidas

económicamente y el cultivo y comercialización del cacao ha incidido directamente en la creación de fuentes de empleo, así como de otras habilidades relacionadas con este producto agrícola.

El otro sub-eje con nota 100% es “Generación de riqueza e ingresos”, el cual, a través del trabajo y comercialización del cacao, se relaciona con el punto anteriormente mencionado. Con base en toda esta información descrita, se presenta la Figura 4.17 que representa el Eje Participación y desarrollo de la comunidad.

Figura 4.17
Eje: Participación y desarrollo de la comunidad



Fuente: Elaboración propia, 2018

Capítulo V

Lineamientos para una estrategia de sostenibilidad

Este apartado detalla los lineamientos a seguir para que la empresa Nahua Chocolate pueda implementar una estrategia de sostenibilidad.

Q. Definición de temas materiales de Nahua Chocolate Factory

Para efectos de construcción de la matriz de los temas materiales, se definieron los temas a evaluar y se basaron tanto en ISO 26000 (ISO, 2010) como en la Iniciativa de Reporte Global (GRI, según sus siglas en inglés). Adicional, en esta fase del proceso, se valoró otros insumos complementarios como las entrevistas aplicadas a los productores, con el objetivo de adquirir información más acertada y complementar el resultado con insumos de las demás herramientas aplicadas.

A continuación, se muestra la priorización de los temas materiales, un total de 18, la misma se ve reflejada en la tabla 5.1

1. Desempeño económico
2. Prácticas de proveeduría
3. Impactos económicos indirectos
4. Presencia en el mercado
5. SYSO clientes y colaboradores
6. Gestión de la relación laboral
7. Evaluación de proveedores para prácticas laborales
8. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
9. Huella ambiental de uso del combustible
10. Huella ambiental de uso de energía
11. Prevención de la contaminación
12. Vertidos y residuos
13. Evaluación ambiental de proveedores

- 14. Gobernanza
- 15. Derechos humanos
- 16. Prácticas justas de operación
- 17. Asuntos de consumidores
- 18. Participación con la comunidad

Tabla 5.1
Priorización temas materiales

	Tema de RS	Riesgo económico	Requisito legal	Partes interesadas	Riesgo p/ imagen y reputación	Riesgo
Económico	Desempeño	Alto	No existe	Mucho	Mucho	67%
	Prácticas de proveeduría	Alto	Existe	Mucho	Mucho	100%
	Impactos indirectos	Alto	Existe	Medio	Mucho	96%
	Presencia en el mercado	Mediano	No existe	Medio	Medio	44%
Social	SYSO clientes, colaboradores	Alto	Existe	Mucho	Medio	93%
	Gestión de la relación laboral	Alto	Existe	Medio	Medio	89%
	Evaluación de proveedores para prácticas laborales	Alto	Existe	Medio	Medio	89%
	Atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	Mediano	No existe	Medio	Mucho	52%
Ambiental	Huella ambiental de uso del combustible	Alto	No existe	Medio	Mucho	63%
	Huella ambiental de uso de energía	Mediano	No existe	Mucho	Mucho	56%
	Prevención de contaminación	Mediano	No existe	Medio	Medio	44%
	Vertidos y residuos	Alto	Existe	Medio	Mucho	96%
	Evaluación ambiental de proveedores	Mediano	Existe	Poco	Medio	74%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los temas materiales identificados son los que influyen significativamente en las decisiones de la empresa y, por lo tanto, presentan efectos o impactos razonablemente importantes para la empresa y los stakeholders.

R. Lineamientos para la estrategia de sostenibilidad

El siguiente apartado presenta los ejes de trabajo que se han establecido para que Nahua Chocolate Factory pueda poner en práctica la estrategia de sostenibilidad.

18. Ejes de trabajo

A continuación, se describen los lineamientos según los ejes de trabajo, indicando el tema material que se debe trabajar, la actividad que se puede utilizar y las áreas que se verán beneficiadas. La Tabla 5.2 señala los aspectos más relevantes que se tomaron en cuenta para el planteamiento de la estrategia de sostenibilidad.

Basado en los temas materiales, se debe fomentar una cultura de trabajo basada en valores y de respeto a los derechos humanos de sus colaboradores y de las comunidades en las que opera. Nahua Chocolate Factory debe desarrollar estrategias que reflejen el compromiso con la sostenibilidad, crear una cultura y sensibilización que alienten al resto de la organización a seguir una ruta responsable socialmente. Asimismo, debe capacitar al personal interno y establecer los procedimientos y las herramientas de gestión necesarias.

El eje de trabajo Gente Nahua Chocolate Factory desarrolla estrategias en el área social y económica, actividades y/o programas como el establecimiento de un código de ética o de conducta que abarque tanto colaboradores como proveedores. Este eje se enfoca en aportar al logro del objetivo de desarrollo número uno con la meta que, para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares de los Estados Unidos al día.

Los stakeholders de una empresa son importantes, es por ello que los proveedores de cacao son clave para la operación de la empresa por lo tanto se pretende su fortalecimiento para que contribuya en la competitividad de la cadena de valor de Nahua.

Tabla 5.2
Ejes de trabajo: Gente Nahua

Ejes	Tema material	Actividad	ODS
<p>Gente Nahua (Incluye colaboradores y agricultores de la zona de Guatuso y Upala)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad ocupacional • Gestión de la relación laboral • Gobernanza • Participación y desarrollo de la comunidad • Derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de salud y seguridad ocupacional • Capacitación y desarrollo • Reporting • Código de conducta • Cultura y valores <p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de fortalecimiento de proveedores • Reducción de impacto social • Estilos de vida saludable 	  

Fuente: Elaboración propia, 2018

El eje de trabajo Economía sostenible se detalla en la Tabla 5.3. Para establecer un modelo responsable de negocios, la empresa debe contribuir a la generación de comunidades sostenibles y el establecimiento de una estrategia de sostenibilidad. Nahua Chocolate Factory debe reflejar en su actuar su disposición y compromiso de facilitar y asegurar un comportamiento responsable en cada acción y decisión que se lleve a cabo.

Con los programas propuestos se pretende una mejor relación y posicionamiento en el mercado local. La sensibilización y comunicación deben ser parte primordial de estos procesos. Comunicar con transparencia y rendir cuentas es fundamental para el éxito de la estrategia de sostenibilidad. De la misma forma, transmitir avances y logros obtenidos luego de la ejecución de la estrategia y las futuras medidas a seguir para continuar en el camino de la sostenibilidad.

Tabla 5.3
Ejes de trabajo: Economía sostenible

Ejes	Tema material	Actividad	ODS
Economía Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño económico • Impactos económicos indirectos • Presencia en el mercado • Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias • Derechos humanos • Prácticas Justas de Operación • Asuntos de consumidores • Evaluación de proveedores para Prácticas laborales • Evaluación ambiental de proveedores • Prácticas de proveeduría (económico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comunicación y mercadeo • Manual de atención al cliente • Programa desarrollo rural comunitario, en alianza con municipalidades de Upala/Guatuso • Programa de desarrollo con la comunidad inmediata. 	

Fuente: Elaboración propia, 2018

En la Tabla 5.4, el eje de trabajo que se utiliza es “De la mano con el ambiente”. En este caso, es necesario que Nahua Chocolate Factory logre minimizar el impacto ambiental de la operación de la empresa. Como empresa responsable, debe buscar que todas sus acciones estén en armonía con el ambiente, propiciando las condiciones necesarias para operar y crecer en equilibrio con el entorno.

Tabla 5.4
Ejes de trabajo: De la mano con el ambiente

Ejes	Tema material	Actividad	ODS
De la mano con el ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Huella ambiental de uso del combustible • Vertidos y residuos • Mitigación y adaptación al cambio climático • Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales • Uso sostenible de los recursos 	<p>Programa de manejo de residuos</p> <p>Reducción de impacto ambiental</p> <p>Acciones enfocadas a aumentar la eficiencia del uso del agua</p> <p>Mejorar eficiencia en el transporte</p>	 

Fuente: Elaboración propia, 2018

19. Aspectos por desarrollar para incorporar los lineamientos de la estrategia de sostenibilidad a la empresa

La Tabla 5.6 describe los aspectos que se toman en cuenta para desarrollar los lineamientos de la estrategia de sostenibilidad para luego establecer los aspectos que se refieren a cada uno de los puntos a desarrollar. Los lineamientos para la estrategia de sostenibilidad se detallan a continuación según los diversos aspectos que, de acuerdo con la investigación realizada, necesitan mejorar. Estos se subdividen en los ejes de trabajo.

La misión, la visión y los objetivos organizacionales de las empresas deben ser las bases para toda estrategia de sostenibilidad. Se trata de una estrategia integral de negocios que aporta competitividad y sostenibilidad a la empresa. Esto implica gestionar las operaciones de una organización de forma sostenible, impactando y generando valor en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social.

Las empresas son libres de optar o no por actuaciones en el ámbito de la RS; no obstante, es importante que, si se apuesta por ello, se realicen con claridad y rigor, evitando pérdida de credibilidad. La sostenibilidad debe convertirse en un proceso transversal en la identidad de la empresa; debe ser un proceso de mejora continua, que guíe a la organización y sus acciones. Depende de que todos los departamentos o áreas están trabajando en conjunto que faciliten y aseguren un comportamiento responsable en cada acción y decisión.

Mapear y priorizar los stakeholders es un paso fundamental para el establecimiento de la estrategia de sostenibilidad; este es un proceso constante, conforme el crecimiento de la empresa. Los stakeholders deben tenerse en cuenta para todos los pasos de la estrategia de sostenibilidad, con el fin de enfrentar problemas comunes y fortalecer la imagen y reputación organizacionales.

Debe haber un mantenimiento constante de los temas materiales de la empresa, la materialidad debe mantenerse actualizada y ser revisada por la empresa. El respeto a los intereses de los stakeholders es parte de los principios fundamentales de la responsabilidad social, al igual que la materialidad y el mapeo.

Tabla 5.6

Lineamientos de estrategia de sostenibilidad

	Plan estratégico Nahua	Propuesta estrategia RSE
Misión y visión	“Deleitar con cacao y chocolates finos, de origen selecto, que ayuden a las personas y al planeta”	Se debe alinear con la estrategia Sostenibilidad
Propósito	No tienen actualmente definido	Se debe establecer y alinear con la estrategia de sostenibilidad Propuesta: Promovemos la cultura del cacao y chocolate de calidad gourmet, 100% nacional y sostenible
Lema	Busca reflejar el tipo de negocio con el impacto generado	Se mantiene el mismo
Estrategia	La estrategia de sostenibilidad no se definió a través de un proceso de materialidad.	Se propone la estrategia basada en los temas materiales identificados y consulta a stakeholders
Compromiso alta gerencia	Si hay un compromiso desde la alta Gerencia por trabajar de forma sostenible, hay carencia de ciertos conceptos y herramientas de RSE	Siempre ha estado presente
Lema RSE	Busca reflejar el tipo de negocio con el impacto generado	Se mantiene el mismo
Relacionamiento stakeholders	Ha sido básico y principalmente con agricultores	Se mapearon para definir cuál sería la forma adecuada de abordarlos
Análisis de Materialidad	NO se tenía conocimiento de tema, solamente contaban con algunos riesgos identificados	Se realizó un taller, y consulta a PI y se logran definir temas basados en GRI y la ISO 26000
Consulta Stakeholders	No se había realizado previamente	Se realizó una consulta, también al CEO y proveedores de cacao para identificar los impactos los cuales se priorizaron y se determinaron los temas materiales
Estrategia de Comunicación	Existe un informe de sostenibilidad anual que realiza Nahua, el cual no comunica de forma transversal los tres ejes; social, ambiental y económico	Adopción de un informe o memoria integrado que abarque los tres ejes, un reporte que contenga lineamientos GRI, con el fin ir desarrollando poco a poco un reporte más transparente y que muestre la trazabilidad de la estrategia de sostenibilidad de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2018

20. Lineamientos propuestos según los ejes establecidos con la herramienta IndicaRSE

a. Gobernanza

La gobernanza debe equilibrar las necesidades de varios grupos. Eso incluye accionistas, miembros de la junta directiva, clientes y partes interesadas dentro de una empresa, como: Gestión ejecutiva, Operaciones, Gestión de proyectos, Mejora de proceso y Tecnología de la información.

Un buen posicionamiento en la gobernanza de Nahua estaría ayudando de la siguiente manera:

- Para mejorar su capacidad de acceso a la financiación.
- Va a fortalecer su proceso de toma decisiones, su performance y su gestión de riesgos
- Va a ayudar a alinear los intereses de los accionistas con los de los administradores

Es importante que la empresa pueda crear un consejo que se encargue de identificar las áreas de mejora para la toma de decisiones y procesos, ya que se logrará un incremento de la capacidad de dar valor y sostenibilidad a la actividad de la compañía.

Además, para lograr que estos procesos y la estructura se lleven a cabo, es necesario determinar categorías e indicadores de desempeño adecuados para la organización con el fin de garantizar el cumplimiento.

La gobernanza atribuye a la rendición de cuentas un papel clave en la gestión de la empresa. Existen múltiples mecanismos para la rendición de cuentas, sin embargo, es través del *Reporting* que la empresa Nahua Chocolate Factory puede llevar a cabo una rendición de cuentas exitosa. Es por esta razón que se recomienda que la empresa pueda mejorar su informe de sostenibilidad, de manera que sea un reporte integrado y que incluya todas las áreas de la empresa.

Es también primordial que la empresa pueda diseñar e implementar un modelo operativo de control interno eficaz, debe estar alineado con las principales normas y estándares de actuación en materia de cumplimiento y control basado en tres pilares

básicos: prevenir, detectar y responder. Este modelo será de beneficio para la empresa de manera que la rendición de cuentas se haga de forma más adecuada.

Gobernanza y transparencia están estrechamente unidos. En este sentido, la transparencia es un principio necesario para la buena gobernanza de la empresa. La claridad en los procedimientos, en el funcionamiento y en los resultados, es la regla básica en la buena gobernanza. Es por esta razón que es importante que Nahua Chocolate Factory pueda implementar un sistema apropiado de supervisión de riesgos y controles internos. Esto para fortalecer el monitoreo y control de procedimientos internos.

Otra recomendación es realizar evaluaciones de conformidad en las instalaciones indirectas de la empresa (proveedores, socios, subcontractados) para identificar y evaluar prácticas contrarias a las políticas establecidos por la organización. Empresas que tienen su red de proveedores diseñada con la evaluación periódica pueden disminuir los riesgos y reaccionar a los contratiempos y a las prácticas no adecuadas.

Un enfoque integrado en torno a la gobernabilidad, la ética, los riesgos y el cumplimiento normativo fortalece los valores y la calidad de una empresa responsable. Es necesario que todas las transacciones comerciales de la empresa se lleven a cabo con transparencia e integridad.

Nahua Chocolate Factory debe fomentar que sus colaboradores, stakeholders, se adhieran a sus principios, valores y política ética. En este sentido es importante también que la empresa pueda proporcionar directrices para explicar lo que se espera de cada persona que trabaja para Nahua Chocolate Factory.

Es necesario formalizar y establecer un documento que unifique los criterios y oriente las acciones de todos sus colaboradores – los Códigos y la Políticas de Conducta y de Ética.

La empresa debe establecer e implementar un Código de Ética que evidencie que la empresa:

- a. Prohíbe la corrupción directa o indirecta y el soborno.
- b. Busca la transparencia en los asuntos que afectan sus negocios.

c. Establecer mecanismos de gobernanza corporativa en materia de ética que puedan ser mitigados por la organización.

b. Derechos Humanos

La recomendación en Derechos Humanos se enfoca en tres categorías: a) debida diligencia, b) discriminación y grupos vulnerables, y c) principios y derechos fundamentales en el trabajo. Es relevante posicionar el concepto y su alcance, iniciando por proponer la elaboración de una política interna sobre el tema y desarrollando la comunicación adecuada para transmitir el concepto y las buenas prácticas.

Seguidamente, se debe poner foco en la no discriminación de grupos vulnerables, iniciando en el corto plazo con una elaboración de una política de selección de proveedores que mitigue al máximo la discriminación y prevención de la explotación sexual de niños y otros tipos.

Los Derechos Humanos se tornan trascendentales desde lo más básico de la operación hasta los altos mandos, dado que inicia con respetar la dignidad del ser humano. Es por ello que este compromiso toma un alto valor que, de no atenderse, puede desencadenar consecuencias graves para la organización.

c. Prácticas laborales

Las prácticas laborales se extienden más allá de la relación de Nahua Chocolate Factory con sus empleados directos o de las responsabilidades que la empresa tenga en su lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo.

En cuanto a trabajo y relaciones laborales, sobre todo para los colaboradores de la empresa, es importante que empresa pueda establecer un reglamento interno de trabajo. Algunos de los aspectos básicos que el reglamento debe contener podría ser reglamento sobre admisión o ingreso de los trabajadores, permisos, licencias, derechos y obligaciones de los trabajadores y de Nahua Chocolate Factory, y demás disposiciones que tengan que ver con la actividad de la empresa. Es importante que Nahua Chocolate Factory pueda crear

e implementar algún documento sobre la relación laboral entre empleado y Nahua Chocolate Factory.

Las condiciones de trabajo afectan considerablemente la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como el desarrollo económico y social. Nahua Chocolate debe considerar de manera justa y adecuada a la calidad de las condiciones de trabajo. En este sentido Nahua Chocolate Factory puede considerar establecer un programa que fortalezca las relaciones familia-trabajo.

El diálogo social puede estar relacionado con reclamaciones para las que resulta importante contar con un mecanismo de resolución de quejas. La recomendación en este sentido va dirigida a crear un mecanismo que pueda atender las dudas de los colaboradores y darles seguimiento adecuadamente.

Sin duda, es algo que la empresa debe considerar y una forma de hacerlo es que Nahua Chocolate Factory pueda establecer un sistema de gestión integrado que alcance todas las áreas de la empresa, de esta forma, se puede gestionar correctamente las prácticas laborales.

La empresa también puede desarrollar, implementar y mantener una política de salud y seguridad ocupacional basada en el principio de que normas sólidas en materia de salud y seguridad y el desempeño de la organización se apoyan y refuerzan mutuamente.

Las organizaciones pueden usar políticas e iniciativas en el lugar de trabajo para aumentar la capacidad y la empleabilidad de los individuos. Con el fin de mejorar este punto en la empresa es importante que pueda crear un plan de evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa, de esta forma, puede generar desarrollo en el personal de la empresa.

d. Medio ambiente

Existen varios enfoques recomendados por la ISO 26000 que podrían ser adoptados por la empresa Nahua Chocolate Factory, entre ellos, el enfoque holístico, el cual incluye la responsabilidad medioambiental que contempla el asumir las consecuencias de sus acciones; asimismo, el enfoque precautorio, que impide realizar acciones si no se conocen los impactos o consecuencias que podrían acarrear, otra recomendación es implementar la

gestión de riesgos para minimizar los posibles impactos para no tener que asumir las consecuencia del principio “quien contamina paga”.

El eje ambiental es precisamente uno de los que requiere acciones a corto y mediano plazo principalmente, que permitan atender los puntos críticos a través de identificación de impactos negativos en las zonas de operación de Nahua Chocolate Factory. Resulta necesario realizar una gestión responsable de los recursos con programas dentro de un plan de gestión ambiental administrado por un comité, pero aplicado de manera transversal en la cadena de valor de la empresa.

Los sub-ejes que para Nahua Chocolate Factory en términos ambientales resultan más críticos son:

- Prevención de la contaminación: Se pretende prevenir al máximo los agentes contaminantes, en el caso de Nahua Chocolate Factory la generación de residuos propios de la producción del cacao, el uso de agua a lo largo de la cadena de valor, uso de productos químicos si los hay, olores, entre otros (ISO 26000: 6.5.3).

- Uso sostenible de los recursos: Nahua Chocolate Factory debe considerar la administración responsable de los recursos en una tasa inferior a la tasa de renovación, lo cual puede hacerlo a través de innovaciones tecnológicas (ISO 26000: 6.5.4).

- Mitigación y adaptación al cambio climático: Empezar por la realización de inventario de emisiones en toda la cadena de valor, adicionalmente medirlas y registrarlas para poder establecer programas que permitan reducirla y encontrar un uso más eficiente para los combustibles y recursos naturales (ISO 26000: 6.5.5).

- Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales: Nahua Chocolate Factory debe controlar el impacto de su actividad productiva mediante el uso responsable de los recursos en armonía con el medio ambiente (ISO 26000: 6.5.6).

En este eje, Nahua Chocolate Factory debe proponer un programa de gestión ambiental que incluya programas de educación dirigidos a los clientes, proveedores y familias de colaboradores con lo que no cuentan de momento. También, otro de los puntos a mejorar es el de alianzas estratégicas con otras organizaciones con el fin de generar proyectos de impacto ambiental positivo. En este punto la empresa tampoco cuenta con ninguna alianza.

La empresa también puede establecer mecanismos de identificación de fuentes de energía, agua y otros recursos utilizados. Llevar registros que permita medir e informar sobre el uso de energía, agua, materias primas y otros recursos. Implementar programas de uso eficiente de los recursos, como energía, agua y materias primas incluidos la reutilización de agua en los procesos

Otro punto en que la empresa debe tomar acciones de mejora es el de implementación de medidas de eficiencia en los recursos para reducir el uso de energía, agua, materias primas y otros recursos teniendo en cuenta mejores prácticas y niveles de referencia ya que no cuenta con estas en el manejo de la empresa.

También, resulta necesario realizar inventarios de fuentes de acumulación y emisiones de gases de efecto invernadero GEI en toda la cadena de valor. Asimismo, medir y registrar emisiones de flotilla en toda la cadena de valor implementando medidas para la reducción de emisiones en toda la cadena de valor. Asimismo, se debe implementar programas para mejorar la eficiencia en el uso de combustibles.

Finalmente, Nahua Chocolate Factory necesita procurar fomentar prácticas para minimizar impactos ambientales en las actividades relacionadas con el desarrollo de la actividad productiva de Nahua Chocolate Factory y establecer programas de protección a los ecosistemas en la zona donde se desarrolla el cultivo de cacao de Nahua Chocolate Factory.

e. Prácticas justas de operación

El abordaje del tema se debe dar encuatro categorías, dado que es una de las áreas en las que debería realizarse un mayor esfuerzo, pues refleja indicadores que van de regulares a bajos: Corrupción, participación política responsable, competencia justa y promoción de responsabilidad social en la cadena de valor.

En un inicio, se propone identificar los riesgos relacionados con la corrupción y sensibilizar a los colaboradores del concepto y adecuado abordaje del tema. Instruir a los colaboradores en una participación política responsable, implica formarlos e implementar las políticas adecuadas para gestionarlos y guiarlos adecuadamente. Las prácticas justas de

operación conlleven, como punto trascendental, el apego a la legislación correspondiente en materia de competencia. De igual manera, establece los procedimientos requeridos para que la organización no sea cómplice de ninguna conducta anti-competencia.

Como punto medular, se indica promover la responsabilidad social en la cadena de valor, donde la empresa integra en sus políticas criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género, salud y seguridad ocupacional en sus proveedores.

f. Asuntos de consumidores

Se recomienda establecer un protocolo de servicio al cliente que permita la atención de quejas y/o consultas por los canales establecidos y de la forma adecuada para evitar riesgos a futuro y que pueda ser transferido a toda la organización para que todos sepan cómo manejarlo. Además, se puede incorporar normas como las ISO 1001,1002,1003, que le brindarán un mayor respaldo a la organización para el manejo de estos temas, tanto para sus clientes nacionales, internacionales como consumidores finales.

Otro factor clave, es clarificar a quién se le quiere vender el producto para poder establecer los lineamientos de comunicación e informar los datos necesarios para que éstos puedan tomar la decisión de compra y evitar ruido en otros públicos que tal vez no sean prioritarios, aunque no menos importantes. En este caso, para esos otros públicos se pueden definir otras estrategias de comunicación y canales que se adecuen al objetivo.

Es importante, también, informar de manera clara todas las especificaciones del producto, y más siendo un producto con una temática social, comunicar el proceso y el impacto que genera la producción y comercialización del producto, que sirva como un incentivo en la compra.

Para el manejo de temas de consumidores, es recomendable una persona encargada con conocimiento de temas de mercado o comunicación para facilitar las gestiones y los procesos que se deben realizar en el área; si bien no es una prioridad en este momento, es importante considerarlo a mediano plazo.

g. Participación y desarrollo de la comunidad

La empresa Nahua Chocolate Factory puede mejorar su competitividad implementando prácticas y políticas de RS. En este apartado, primeramente, debe considerarse parte integral de la comunidad para favorecer una estrategia de relacionamiento en las zonas donde opera, como lo son las comunidades de Upala y Guatuso. Esto permitirá identificar brechas que puedan ser atendidas a través de metas de trabajo conjunto.

Dentro de esta estrategia, se pueden implementar programas de voluntariado con colaboradores de la empresa que permitan desarrollar sinergias y proyectos productivos. Asimismo, se recomienda favorecer alianzas con organizaciones educativas que permitan capacitar a las personas tanto en temas relacionados con el cacao entre otros. Podrían también generar alianzas entre centros de salud y fincas productoras para implementar campañas preventivas, de vacunación e informativas para las comunidades. Asimismo, fomentar la creación de áreas sanitarias en las fincas que reúnan condiciones básicas de salud. Por último, fomentar la inversión y desarrollo de proyectos y encadenamientos productivos de manera conjunta.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

S. Conclusiones

Basado en el objetivo de la investigación, dirigido a diseñar una propuesta de estrategia de sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate Factory, para implementarla en el 2019, y en los datos obtenidos, se puede concluir que:

- Los proveedores de cacao son clave para la operación de la empresa, por lo tanto, se pretende su fortalecimiento para que contribuya en la competitividad de la cadena de valor de Nahua Chocolate Factory. La empresa Nahua Chocolate Factory debe minimizar el impacto ambiental de la operación de la empresa. Como empresa responsable, busca que todas sus acciones estén en armonía con el ambiente, propiciando las condiciones necesarias para operar y crecer en equilibrio con el entorno.
- Según los temas materiales analizados, se debe fomentar una cultura de trabajo que represente los valores y el respeto a los derechos humanos de sus colaboradores y de las comunidades en las que opera. Nahua Chocolate Factory debe desarrollar estrategias que reflejen el compromiso con la sostenibilidad, y debe buscar la creación de cultura y sensibilización que alienten al resto de la organización a seguir una ruta responsable socialmente, estableciendo capacitaciones para al personal interno según los procedimientos y las herramientas de gestión necesarias. El establecimiento de una estrategia de sostenibilidad es la forma en la cual la empresa puede establecer un modelo responsable de negocios.
- Los lineamientos para la estrategia de sostenibilidad se han desarrollado basados en áreas como la misión, la visión y los objetivos organizacionales de la empresa y

que aporta competitividad. De esta manera, se impactan y valoran las dimensiones del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social.

Los stakeholders deben ser una prioridad para la empresa, pues su conocimiento y perspectiva impactan la imagen y reputación organizacionales. Debe haber un mantenimiento constante de los temas materiales de la empresa, la materialidad debe mantenerse actualizada y revisada por la organización.

T. Recomendaciones

Para la ejecución de los lineamientos para la estrategia de sostenibilidad se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Asegurarse de establecer mecanismos y estructuras en la empresa que estén bien definidas para llevar a cabo la estrategia. Así, también, capacitar al personal interno y definir los procedimientos y los sistemas o herramientas de gestión para la implementación de la estrategia.
2. Diseñar e implementar un modelo operativo de control interno eficaz, el cual debe estar alineado con las principales normas y estándares de actuación en materia de cumplimiento normativo y control basado en tres pilares básicos: prevenir, detectar y responder.
3. Ejecutar los programas y actividades de sostenibilidad de acuerdo con los temas materiales que se obtuvieron en el proceso de investigación.
4. Sistematizar y documentar las prácticas y procesos implementados y dar seguimiento a los indicadores definidos, con el fin de reportar y rendir cuentas de manera transparente.
5. Mejorar el reporting corporativo a través de la creación de un informe sobre gobernanza; este mismo se puede implementar dentro del reporte de sostenibilidad que se desarrolla cada año y convertirlo en un informe integrado de la empresa.
6. Elaborar un plan de mercado y comunicación en donde se establezca el público meta, canales de comunicación y los mensajes clave a comunicar, que permita brindar información clara, precisa, confiable y de interés para el público, así como los datos de contacto de la empresa.

Referencias bibliográficas

- AED. (2016). *Guía Práctica para el Relacionamento Estratégico con la Comunidad Aspectos Básicos sobre Comunidad y Empresa*. Recuperado de: http://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/guia_relacionamiento_estrategico_comunidad.pdf
- AEICD. (2016). *INFORME FINAL. Diagnóstico Nacional de la Situación de la Responsabilidad Social en Costa Rica*. Recuperado de: <https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vs4p/DiagEstadoSituacionES.pdf>
- AED. (2017). IndicaRSE e IndicaRSE PYME. Recuperado de <http://www.aedcr.com/oferta-de-valor/indicarse-e-indicarse-pyme>
- Argandoña, A. & Isea, R. (2011). *ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado de: https://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Barquero, M. (2015) Costa Rica reactiva cultivo de cacao para mercados finos. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/agro/costa-rica-reactiva-cultivo-de-cacao-para-mercados-finos/UXNGEL3345A33M4K3IXIPUKOYU/story/>
- Carmioli, G. (2017). *Análisis de la actividad cacaotera costarricense y perspectivas de su reactivación*. San José, C.R.: SEPSA.
- Chocolate Santander. (2016). *Chocolate de origen Colombia*. Recuperado de <http://www.chocolatesantander.com/chocolate-de-origen-colombia/>
- CII. (2010). *Café Britt*. Recuperado de <http://www.iic.org/es/proyectos/project-disclosure/cr3919a-01/caf%C3%A9-britt-costa-rica-sa>

- Costa Rican Cocoa. (2016). *Costa Rican Cocoa Products Company S.A.* Recuperado de <https://www.costaricancocoa.com/contenido/quienes-somos/>
- Gourmet Fields Ltd. (2018). *Premium Costa Rican Chocolates.* Recuperado de <http://www.gourmetfields.com/>
- Glotzer, J. (2012). *Análisis PEST.* Recuperado de <http://verantrse.tumblr.com/post/23480699128/an%C3%A1lisis-pest-aplicado-a-la-rse>
- ISO. (2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social.* Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson.
- La Nación (2016). *Cacao de Costa Rica se aferra a la calidad para mantenerse en el mercado.* Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/negocios/cacao-de-costa-rica-se-aferra-a-la-calidad-para-mantenerse-en-el-mercado/JS2PQYSCSNE5VE56OI3IQUBTSY/story/>
- Martín, J. (2017). *Estudia tu entorno con un PEST.* Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Nahua Cacao. (2017). *Business Plan 2017.* Recuperado de <http://nahuachocolate.com/es/>
- Nahua Chocolate. (2018). *Chocolate Gourmet de Costa Rica.* Recuperado de <http://nahuachocolate.com/es/>
- Nestlé. (2015). *Reporte de sustentabilidad Nestlé.* Recuperado de https://www.creaciondevalorcompartido.cl/reportes/reportes_de_sustentabilidad_nestle_chile_2015.pdf

Red Pacto Mundial. (2014). *Informe de progreso*. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/189631/original/Informe_progreso_2014_Chocolates_valor.pdf?1442490556

Sistema B. (2018). *Empresarios y empresas B*. Recuperado de <https://sistemab.org/como-me-sumo/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a los colaboradores

Entrevista a los proveedores de cacao

Encuestas a Productores de Cacao

Productores consultados:

Preguntas:

1. Edad: _____
2. Sexo:
 - Femenino
 - Masculino
3. A dónde vive
 - Upala
 - Guatuso
4. ¿Hace cuánto tiempo le vende cacao a Nahua Chocolate Factory?
 - menos de 1 año
 - 1 año
 - 2 años
 - 3 años
 - Otro: _____
5. ¿Considera que desde que empezó a venderle cacao a Nahua Chocolate Factory su condición económica mejoró?
 - Si
 - No
 - Tal vez
 - No responde
 - ¿Por qué? _____

6. ¿Por qué empezó a cultivar cacao actualmente?

7. En su experiencia cómo calificaría al comprador de cacao: del 1 al 5, donde malo es 1 y 5 excelente.
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

8. A parte de cacao, se dedica a cultivar algún otro producto?
- Frijoles
 - Arroz
 - Maíz
 - Ganado doble propósito
 - Plátanos
 - Madera
 - Yuca
 - Gengibre
 - Maracuyá y chiles
 - Coco
 - Mamón chino
 - No responde
9. ¿Les ha funcionado bien trabajar con él?
- Si
 - No
 - Regular
10. ¿Qué temas le recomendaría mejorar?
- Puntualidad en los pagos
 - Mejorar precio de compra
 - Más capacitaciones y asistencia técnica
 - Que cumplan las promesas
 - Más herramientas (abono, moto bombas, sierras, etc.)
 - Más comunicación
 - Que pasen por semana para que no se les arruine el cacao
 - No responde