

INCORPORAR LA GESTIÓN DE LA BIODIVERSIDAD en la estrategia corporativa del sector retail: retos y desafíos.

Junio 2024



La pérdida de la biodiversidad es

un problema global que pone en jaque no sólo a la vida en el Planeta, sino que se convierte en un riesgo para la operación de múltiples negocios, entre ellos el sector minorista por su estrecho vínculo con la producción y el consumo de alimentos. Este estudio de caso busca demostrar cómo el retail puede transformar su operación para contribuir a la conservación de la biodiversidad y hacer frente al cambio climático a partir de prácticas y acciones orientadas hacia el abastecimiento sostenible. A través del trabajo conjunto de la cooperación internacional, la sociedad civil y la voluntad del sector corporativo, este caso demuestra cómo es posible avanzar hacia un sistema de gestión que reconozca la importancia de la biodiversidad y actúe en consecuencia, en particular para la cadena de la carne de res en Colombia.



RESUMEN EJECUTIVO

1. ANTECEDENTES

Para comprender cómo se realizó esta apuesta entre la Embajada Británica, WWF Colombia y el Grupo Éxito para lograr construir un conjunto de herramientas que pueden ser utilizadas y aplicadas por otros actores del sector minorista, es necesario describir el contexto general y los elementos que permitieron consolidar dichos mecanismos.

1.1 El punto de partida

Hoy la principal amenaza para la biodiversidad global es la forma en que producimos y consumimos los alimentos.

Este hecho revela por qué en los últimos años ha venido ganando terreno la inclusión de los sistemas alimentarios en el centro de las soluciones para enfrentar las crisis que estamos experimentando. El hambre, la malnutrición, la pérdida de biodiversidad y el cambio climático convergen en torno a un acto cotidiano: comer.

Esta realidad no es ajena para Colombia. El país enfrenta múltiples desafíos en cuanto a seguridad alimentaria, y a la vez, frente a la conservación de los ecosistemas que sostienen la producción de alimentos, sin poner en riesgo el sustento de quienes los producen, ni quienes los consumen. En este panorama, la apuesta por mejores sistemas de producción agropecuaria es fundamental, como lo reconocen múltiples actores y esfuerzos que se han venido consolidando, pero que aún no son suficientes dada la dimensión del desafío que enfrentamos.

La deforestación es quizás uno de los aspectos más visibles de la relación alimentos – biodiversidad. Es claro que la producción de diferentes productos agropecuarios se ha convertido en un motor de cambio de coberturas boscosas en Colombia, con la consecuente generación de gases efecto invernadero y pérdida de la biodiversidad.. Como lo registran los reportes nacionales en la materia, las prácticas insostenibles de ganadería extensiva, son una de las casusas de la deforestación, junto con la praderización orientada al acaparamiento de tierras y los cultivos de uso ilícito, entre otras.

Sin embargo, ha sido menos reconocida la relación entre esos lugares donde se producen alimentos y su potencial para conservar la biodiversidad. Así mismo, no suele ser tan explícito el rol que desempeña el sector minorista en este engranaje. Se suele tener una visión compartimentada donde por un lado están los productores, por otro el llamado retail, y aparte, los consumidores. Sin embargo, cada una de estas partes, están estrechamente vinculadas entre sí a través de múltiples relaciones en la cadena. Esto, por

supuesto, no es novedoso, pero justamente esta visión sistémica ofrece una nueva manera de tejer soluciones para hacer frente a la creciente pérdida de biodiversidad, y sus consecuencias en clave climática.

Si se entiende que el sector minorista es un determinante de lo que se produce y lo que se consume, su rol se convierte en una palanca de transformación para ambos extremos de la cadena. Si bien, la responsabilidad de las transformaciones que se requieren no se puede circunscribir únicamente a este actor, el presente documento busca demostrar cómo un proceso de transformación corporativa puede incidir de manera positiva en lograr revertir la curva descendente de pérdida de biodiversidad que estamos enfrentando. Esto a partir de acciones que puede implementar el retail, y en un sentido más amplio, otros actores medios de la cadena como los transformadores de alimentos, e incluso los restaurantes y servicios de alimentación.



1.2 El caso: Una apuesta conjunta



© Esteban Vega. WWF Colombia.

Para comprobar lo descrito anteriormente es indispensable contar con un primer caso que permita identificar las oportunidades, así como las dificultades, de lo que implica transformar el status quo de la operación de un retail. Convertirse en parte de la solución para conservar la biodiversidad no sólo requiere de una voluntad y un compromiso con esta meta, sino de un proceso al interior de la compañía que cambie la forma de tomar decisiones, y muchas veces, la manera en que tradicionalmente se ha venido llevando el negocio. Es indispensable profundizar en cómo el capital natural presente en la naturaleza provee los recursos y servicios ecosistémicos que sustentan las actividades productivas.

Es con esta intención que la Embajada Británica, sumó esfuerzos con WWF Colombia, para trabajar con el Grupo Éxito en una apuesta conjunta hacia el abastecimiento sostenible. En la práctica, esto significa que el retail más grande de Colombia en términos de ventas, con una amplia cobertura de almacenes en el territorio, trabajaría para seguir mejorando su toma de decisiones con un foco en conservar la biodiversidad.

A lo largo de este documento se explicarán las diferentes acciones que se llevaron a cabo a través de esta colaboración, enmarcada en el proyecto: Desarrollo de un nuevo modelo de negocio positivo para la naturaleza para la industria de la carne de res en el comercio minorista, financiado por el Programa Colombia - UK Pact. Para facilidad de referencia, nos referiremos a este como el Proyecto.

Más allá de detallar lo realizado específicamente para el Grupo Éxito, el objetivo es demostrar que el sector minorista puede transformar sus prácticas para involucrar la biodiversidad en su sistema de gestión, y las herramientas asociadas para lograrlo. Así como existe un sistema de gestión orientado a la calidad, gestión ambiental y otros procesos internos clave en las empresas, la situación actual del planeta empieza a hacer evidente la necesidad de consolidar un proceso que integre elementos de biodiversidad y otros elementos asociados a la gestión del suministro en un sistema de gestión de abastecimiento sostenible.

Vale aclarar que esto, más allá de ser un propósito altruista, representa una oportunidad estratégica para el negocio. Sin la biodiversidad y los ecosistemas que hoy sostienen la producción de alimentos, es imposible pensar en un futuro sólido para las compañías vinculadas a su comercialización. Diversos marcos internacionales así lo reconocen, como explicaremos más adelante.

1.3 El producto:

Carne de res

Entendiendo entonces que es indispensable vincular la producción y el consumo de alimentos para la solución de la pérdida de biodiversidad y el cambio climático, y al mismo tiempo, que el sector minorista tiene el potencial de desempeñar un rol fundamental en la cadena, a través de un abastecimiento sostenible, queda la necesidad de concretar estas acciones hacia un producto en específico.

En este caso, el producto seleccionado fue la carne de res, entendiendo los impactos que las prácticas insostenibles de ganadería extensiva han venido teniendo en Colombia. Además de su impacto sobre los bosques, cuando se agota la capacidad productiva de los suelos y se expande la labor a costa de nuevas áreas boscosas, estas prácticas también han generado presión sobre otros ecosistemas no boscosos. Los páramos, las sábanas naturales y humedales de la Orinoquia, y los humedales en el Magdalena Medio santandereano, la depresión Momposina y la Ciénaga Grande de Santa Marta, son ejemplos de estas afectaciones. Vale la pena mencionar que no todos los modelos ganaderos optan por estas prácticas, pero sí se han documentado sus efectos en diversas regiones y paisajes.

Entendiendo la dimensión de la problemática, también resulta pertinente aclarar que actuar sobre esta cadena en específico representa una oportunidad de alto impacto. Si bien, en el país aún persisten importantes brechas por superar como consolidar la trazabilidad de la carne de res que se comercializa, así como la informalidad del sector, es una cadena crítica para implementar medidas de conservación y transparencia en línea con lo planteado en los Acuerdos cero deforestación.

También, es pertinente resaltar que la cadena cárnica comprende desde la cría, el levante, el engorde, transporte a la región de consumo, beneficio y comercialización; y también incluye un gran número de subproductos como el cuero, grasas, sebos y carnes embutidas y frías. Este sector es generador de alrededor de 1.1 millones de empleos directos en las actividades de producción (cría y engorde) y en las áreas que comprende la transformación, una generación de alrededor de 50 mil empleos directos (Minagricultura, 2020).



1.4 Construir sobre lo construido:

El modelo de ganadería sostenible del Grupo Éxito

Antes de entrar a detallar las acciones realizadas en el marco del Proyecto y cómo se pueden capitalizar por parte de otros actores en el sector minorista, es pertinente describir como antecedente la implementación por parte del Grupo Éxito de un modelo que ellos denominan de ganadería sostenible . Este se encuentra en operación actualmente y fue desarrollado de manera previa al comienzo de esta colaboración conjunta con la Embajada Británica y WWF Colombia en el marco del Proyecto.

De acuerdo con lo expuesto por el Grupo Éxito el modelo tiene como objetivo promover la conservación de los ecosistemas, la protección de la biodiversidad y el fortalecimiento de buenas prácticas en los predios ganaderos. La apuesta es que el 100% de sus proveedores directos de ganado en pie sean monitoreados satelitalmente cada año, bajo conceptos de respeto por la frontera agrícola y conservación de bosques. Mediante un tercero (GANSO , una organización colombiana apoyada por Climate Focus y el Centro Internacional de Agricultura Tropical -CIAT) se realiza el monitoreo anual y se reconoce a los proveedores de ganado en pie, con el propósito de fortalecer las buenas prácticas productivas.

El modelo se encuentra alineado con las iniciativas nacionales e internacionales que el Grupo ha firmado (NYDF, TFA, MGS, ACD, CGF) y opera bajo dos formatos. El primero, tiene que ver con los mínimos esperados que debe cumplir toda la proveeduría en cuanto a criterios de conservación, calidad y bienestar animal. Un grupo de proveedores también puede acceder a lograr los máximos deseados, que incluye criterios adicionales en cuanto a gestión, desarrollo social, bienestar animal y buenas prácticas ganaderas, trazabilidad y empaque.

Quienes optan por esta apuesta ampliada pueden obtener el Aval GANSO en prácticas productivas sostenibles que tiene en cuenta 5 pilares: medio ambiente, personas, bienestar animal, calidad cárnica y gerencia ganadera verificados mediante auditorías en campo. La marca propia “Pomona Ganadería Sostenible” comercializa el producto de las fincas avaladas.

<https://www.grupoexito.com.co/sites/default/files/2024-02/Grupo%20%C3%89xito%20Informe%20de%20Sostenibilidad%202023.pdf>
<https://ganso.com.co/website/>



2. LA TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA

Para comprender cómo se realizó esta apuesta entre la Embajada Británica, WWF Colombia y el Grupo Éxito para lograr construir un conjunto de herramientas que pueden ser utilizadas y aplicadas por otros actores del sector minorista, es necesario describir el contexto general y los elementos que permitieron consolidar dichos mecanismos.

2.1. Análisis de riesgos y oportunidades

Para lograr incorporar de manera estratégica a la biodiversidad a partir de una transformación corporativa es indispensable tener una narrativa común. Es clave que los diversos tomadores de decisión al interior de la compañía entiendan apropiadamente por qué se hacen ajustes o modificaciones a la manera habitual de operar y por qué vale la pena adoptar una estrategia empresarial integrada, que usualmente irá más allá del cumplimiento de las regulaciones. En el caso del Grupo Éxito esta comprensión compartida venía gestionándose desde el inicio de su modelo de ganadería sostenible y se continuó con la implementación del Proyecto.

Varios factores colaboraron en ello y pueden replicarse en otros negocios que también busquen fortalecer su resiliencia corporativa y adaptarse eficazmente a los sistemas de transparencia y de rendición de cuentas que están en constante evolución, así como a los nuevos requerimientos de clientes y otros actores de la cadena de valor.

Por un lado, el nuevo enfoque de la doble materialidad permite avanzar más allá de una identificación de los aspectos de sostenibilidad relevantes para la empresa. Al abordarla se consideran los impactos de las operaciones propias como de la cadena de abastecimiento, y por supuesto, aquí se incluyen aquellos respecto a la biodiversidad. Es así como la materialidad financiera y la materialidad de impacto, que se incluyen en informes tanto financieros como de sostenibilidad, brindan un marco de referencia útil para avanzar.

El Grupo Éxito ha venido implementando este enfoque de doble materialidad, ampliando así su análisis de riesgos y oportunidades. Al realizarlo a lo largo de la cadena de abastecimiento, desde la producción hasta el consumo, abordando la extracción de materias primas y los residuos posconsumo, ha sido posible identificar los puntos de mayor impacto, informando así los planes de acción.



Por otra parte, en el caso del Grupo Éxito se utilizaron de manera integrada diferentes herramientas que contribuyen a gestionar de manera proactiva los impactos ambientales y sociales de su cadena de suministro, buscando alinear las expectativas regulatorias, reputacionales y de mercado así como la sostenibilidad de largo plazo. Estas son el Taskforce on Nature-related Financial Disclosures ([TNFD](#)) y el Accountability Framework Initiative ([AFI](#)).

Vale la pena anotar que el [TNFD](#) es una herramienta de reciente aplicación en el mundo y que retoma los principios de su par climática, el Task Force on Climate-related Financial Disclosures ([TCFD](#)), esta vez en clave de naturaleza. Para lograrlo, uno de los aspectos más interesante que propone es conseguir que las empresas evalúen los riesgos y las oportunidades considerando tanto su impacto como su probabilidad, pero no sólo a partir de un abordaje de tolerancia al riesgo, sino a partir de identificar la magnitud de los impactos en la biodiversidad y sus implicaciones para la sociedad.

Esto se materializó para el Grupo Éxito en una priorización que consideró la ubicación geográfica de los impactos y dependencias, para el desarrollo de los pilotos que se explicará más adelante.

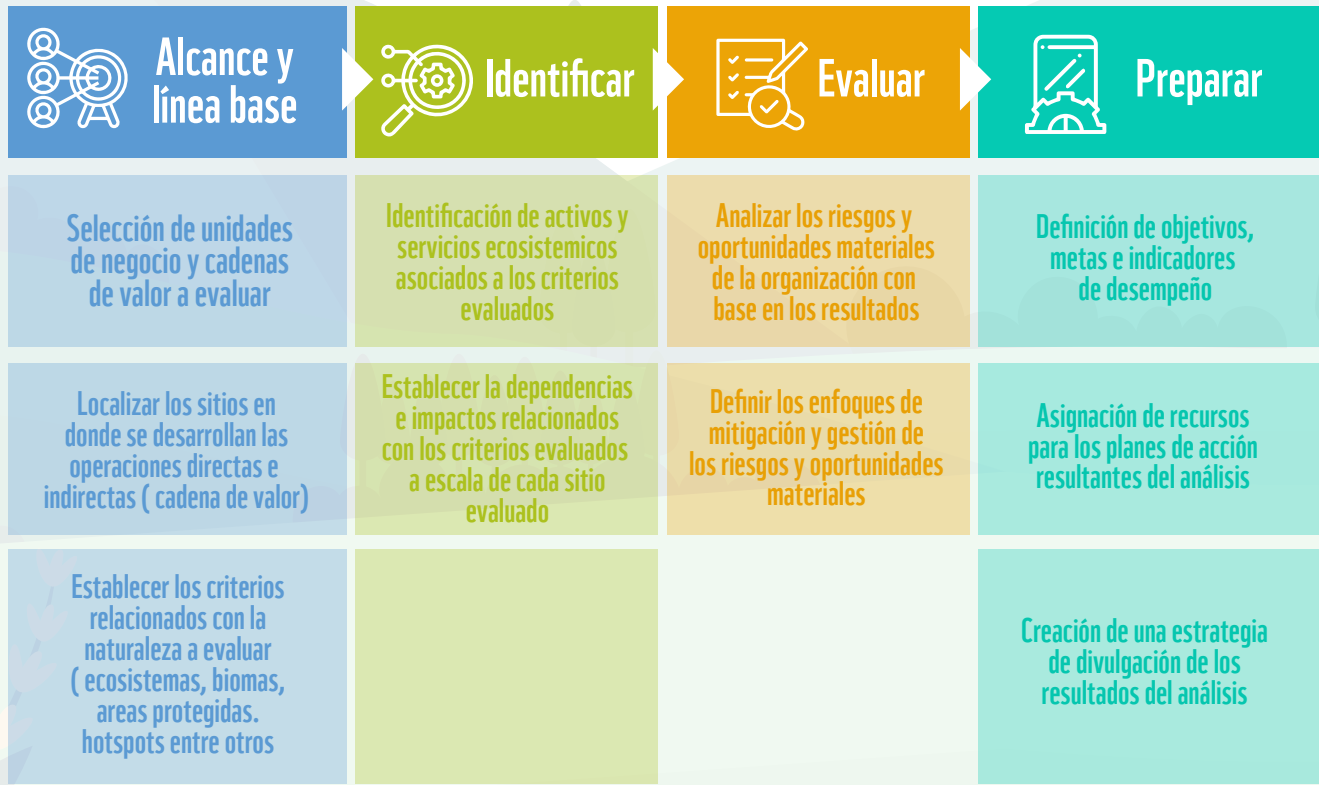
Sumado a esto, la implementación de los principios del [AFI](#) ha contribuido dentro del Grupo Éxito a pavimentar el camino hacia la operación de un sistema de gestión de cadena de abastecimiento sostenible. Esto con el fin de que sus operaciones no contribuyan a la deforestación, se respete la frontera agrícola, se potencie la conservación desde la práctica productiva, y, en general, se fortalezcan las capacidades en su proveeduría para lograr un enfoque de producción positivo para la naturaleza.

En resumen, utilizando el [TNFD](#), Grupo Éxito pudo iniciar el proceso de evaluación de cómo estos riesgos afectan su cadena de suministro y desarrollar estrategias para mitigarlos. Adicionalmente, el [AFI](#) complementa este análisis al ofrecer directrices para la rendición de cuentas en las cadenas de suministro, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles y el respeto a los derechos humanos.

Es importante resaltar que este es un proceso que puede desarrollarse gradualmente, estableciendo metas y objetivos claros. Las empresas también pueden usar herramientas como la Guía de [SBTN](#), la caja de herramientas de [TNFD](#) y [ENCORE](#) para identificar y gestionar impactos ambientales prioritarios, dependencias y ubicaciones.

Hoja de ruta de riesgos relacionados con la biodiversidad

En el contexto de la transformación hacia modelos de negocio de abastecimiento de carne en Colombia que promueven un enfoque positivo con la naturaleza, es crucial identificar y gestionar los riesgos relacionados con la biodiversidad y los ecosistemas. La sección de hoja de ruta de riesgos con a biodiversidad basada en la metodología LEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) del [TNFD](#) (Task Force on Nature-Related Financial Disclosures), proporcionando un marco sistemático para identificar, evaluar, y mitigar los riesgos asociados con la naturaleza. Este enfoque no solo busca minimizar los impactos negativos de las actividades productivas, sino también maximizar las oportunidades de contribuir positivamente a la regeneración y sostenibilidad de los ecosistemas. Al aplicar la metodología LEAP, este estudio de caso explora cómo los nuevos modelos de negocio pueden adaptarse proactivamente a los desafíos ecológicos, asegurando la viabilidad a largo plazo de la cadena de valor de la carne en armonía con la conservación de la biodiversidad en Colombia.



9 elementos que vale la pena saber sobre el Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)

1.

Nace en 2021 como respuesta a la necesidad de incorporar a la naturaleza en la toma de decisiones financieras dentro de las empresas.

2.

Plantea un marco de evaluación de riesgos y oportunidades derivados de la naturaleza, al igual que un esquema de divulgación pública.

3.

Busca que empresas del sector privado y entidades financieras puedan identificar, medir y mitigar los potenciales impactos que la degradación de la naturaleza pueda tener sobre sus actividades económicas.

4.

Describe mecanismos para identificar y mitigar instancias donde las actividades de las empresas tengan un impacto material en la naturaleza.

5.

Analiza diferentes tipos de riesgos:

- Físicos
- Transición
- Sistémicos

6.

Identifica varios tipos de oportunidades:

- Mercados
- Capital reputacional
- Flujos de capital y financiamiento
- Productos y servicios
- Eficiencia de uso de recursos
- Uso sostenible de los recursos naturales
- Protección de ecosistemas, restauración y regeneración

7.

Se basa en la Metodología LEAP

- Localizar
- Evaluar
- Valorar
- Prepararse

8.

Algunos métodos para evaluar el nivel de los riesgos relacionados con la biodiversidad son:

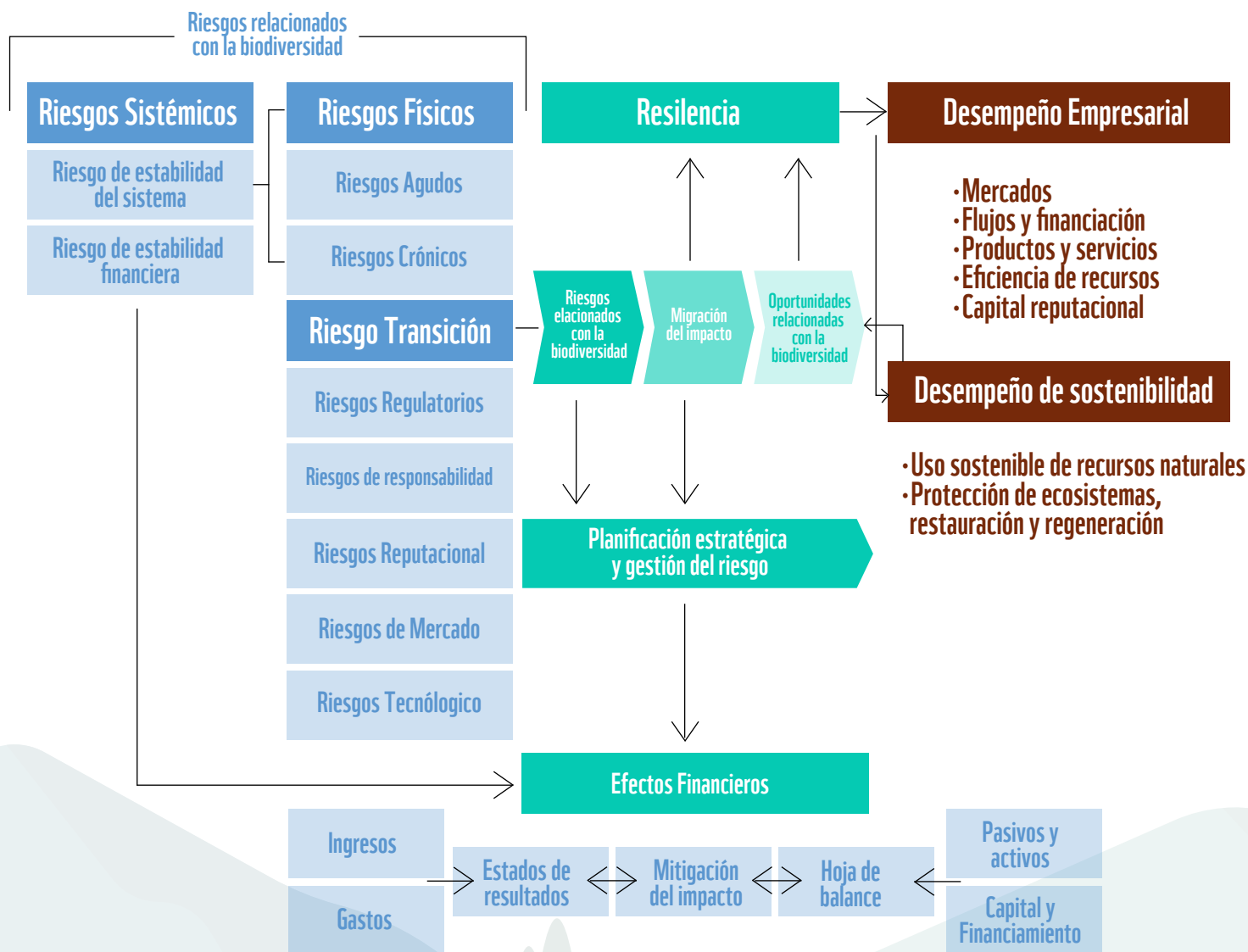
- Mapas de calor de riesgo
- Evaluación de riesgos basada en escenarios: seguir con las prácticas habituales (business as usual -BaU) vs. escenario de gestión de biodiversidad

9.

Describe mecanismos para identificar y mitigar instancias donde las actividades de las empresas tengan un impacto material en la naturaleza.

Relación entre los impactos y las dependencias de la biodiversidad, el desempeño empresarial y los efectos financieros en la empresa

En el contexto de la transformación hacia modelos de negocio de abastecimiento de carne en Colombia que promueven un enfoque positivo con la naturaleza, es crucial identificar y gestionar los riesgos relacionados con la biodiversidad y los ecosistemas. La sección de hoja de ruta de riesgos con a biodiversidad basada en la metodología LEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) del [TNFD](#) (Task Force on Nature-Related Financial Disclosures), proporcionando un marco sistemático para identificar, evaluar, y mitigar los riesgos asociados con la naturaleza. Este enfoque no solo busca minimizar los impactos negativos de las actividades productivas, sino también maximizar las oportunidades de contribuir positivamente a la regeneración y sostenibilidad de los ecosistemas. Al aplicar la metodología LEAP, este estudio de caso explora cómo los nuevos modelos de negocio pueden adaptarse proactivamente a los desafíos ecológicos, asegurando la viabilidad a largo plazo de la cadena de valor de la carne en armonía con la conservación de la biodiversidad en Colombia.



2.1. Desarrollo de proveedores

De manera complementaria a la identificación de los riesgos y las oportunidades, en el marco del Proyecto, el Grupo Éxito incorporó nuevos elementos a su apuesta de desarrollo de proveedores para la cadena cárnica. Grupo Éxito particularmente cuenta con un modelo de abastecimiento mediante el cual compra el "ganado en pie" lo que contribuye al control de la calidad y trazabilidad de los criterios de compra y lo que permite mayor control sobre su proveeduría. Estos se concentraron en la incorporación de nuevos criterios que le permiten al negociador de carne hacer una evaluación más integral del predio donde opera el negocio y sus características asociadas a la biodiversidad, así como pruebas piloto que permitieron desarrollar un *modelo de potenciales de conservación* a escala de fincas ganaderas.

Además, se desarrollaron orientaciones de carácter técnico sobre cómo avanzar hacia una trazabilidad del producto, considerando los retos que aún enfrenta el país para lograr esta meta. Estas apuestas fortalecen el avance hacia un sistema de gestión de abastecimiento sostenible y fueron desarrolladas desde un enfoque participativo, de modo que tienen en cuenta las dinámicas propias del negocio y las realidades que enfrentan los productores en su día a día. A continuación, describiremos el alcance de estos elementos y cómo pueden ser aprovechados por otros actores, bien sea en la cadena cárnica o como referente para su adaptación a otros agrocommodities o alimentos.

2.2.1 Guía de compras

Los negociadores es el rol que tienen en Grupo Éxito las personas responsables de hacer el relacionamiento con los proveedores actuales y potenciales, y de definir los parámetros de cada negocio. En este proceso, es necesario comenzar a incluir diversas variables asociadas a la biodiversidad de modo que puedan gestionarse de mejor manera los riesgos, y también las oportunidades, que se han venido trabajando de manera paralela, como se describió anteriormente. El punto de partida para este trabajo es brindarle al negociador información clave sobre el estado actual del predio ganadero en referencia a la actividad productiva, sus características biofísicas, la distribución del uso del suelo, las coberturas, la topografía, el relacionamiento con la biodiversidad y el estado actual de los ecosistemas.

La inclusión de esta información a través de un formulario de fácil diligenciamiento amplía la visión del negocio en clave de naturaleza, particularmente relevante en un país de amplia diversidad ecosistémica donde los predios ganaderos pueden estar ubicados en zonas con niveles más consolidados de transformación, como en el caso del Caribe, y en otros donde aún se conservan grandes cantidades de territorios sin cambios de uso del suelo, como en la Orinoquia y sus sabanas. Entender la ubicación de la finca con la cual se va a establecer un acuerdo de compra o que ya es un proveedor, y cómo esta se relaciona con los ecosistemas presentes, entre otras variables, permite adoptar una visión más amplia y profunda sobre la gestión del abastecimiento con un enfoque en la conservación de la biodiversidad.



© Esteban Vega. WWF Colombia.



© Esteban Vega. WWF Colombia.

Potenciales de conservación 2.2.2

Al empezar a plantear las contribuciones de las fincas productivas a la conservación muchas veces resulta difícil plantear cuáles soluciones son las más adecuadas, e incluso, si es necesario hacer alguna intervención. En un país de altísima biodiversidad como Colombia, las fincas, incluyendo las ganaderas, están en plena intersección con diversos ecosistemas y son frecuentes los avistamientos de diferentes especies. Esto puede llevar a una percepción de "en esta finca ya conservamos la biodiversidad porque vemos animales y/o árboles en las fincas". Este, no es un enfoque adecuado que responda a la gestión de los riesgos asociados al modelo de negocio, las dependencias e impactos que la ganadería tiene sobre la naturaleza.

Para lograr un avance significativo, desde una lógica de producción – conservación enlazada a la proveeduría, es importante contar con herramientas que permitan la caracterización de los territorios donde se realiza la actividad productiva y cuáles pueden ser sus aportes desde el punto de vista de la biodiversidad.

En el caso del Grupo Éxito, se realizó esta caracterización para un porcentaje de las fincas proveedoras de la cadena de carne de res y durante 7 meses se desarrolló un piloto para determinar las intervenciones necesarias para desarrollar el potencial de las fincas a contribuir con la conservación. Para ello, se establecieron cuatro ejes de trabajo: conservación de áreas, restauración, conservación de especies y conectividad.

Es importante mencionar que este es un enfoque integral, integral, que no es excluye ninguno de los ejes, sin embargo, realiza un análisis riguroso del contexto a partir de fuentes cualitativas, cuantitativas y de información geográfica. Adicionalmente, los pilotos se validaron gracias a socios locales como Fundación Horizonte verde y Animal Bank, cuyo conocimiento del territorio y su dinámica particular, permite una mayor pertinencia y efectividad de las intervenciones sugeridas.

Ejes de conservación y recomendaciones para la implementación de potenciales de conservación

Eje de conservación	Estrategias	Ejemplos de intervenciones
Conservación de áreas	Fincas que tienen el potencial de conservar áreas para favorecer la biodiversidad de la zona dónde están ubicadas	• Aislamiento, diversificación, enriquecimiento, restauración ecológica.
Conectividad	Fincas que tienen el potencial de hacer parte de un corredor de conectividad de hábitat, que favorecen la biodiversidad y el recurso hídrico	• Conectar entre parches o fragmentos de bosques, humedales, corredores riparios, cercas vivas, nucleación.
Conservación de especies	Fincas que tienen el potencial de conservar hábitat para la fauna silvestre	• Conocer las especies presentes e inventariar y caracterizar de especies. • Priorizar especies a conservar. • Ligarlo a la gestión de mercado.
Restauración	Fincas que tienen el potencial de restaurar áreas degradadas	• Restaurar pasiva, activa y asistida que favorezca la productividad y la conservación.

Fuente: WWF (2021)

Con los datos del análisis espacial de cada finca, dentro de los que destacan áreas protegidas, zonificación hidrográfica, ecosistemas continentales y la leyenda nacional de coberturas de la tierra, se realizaron visitas de reconocimiento que complementaron la información a través de un formulario que fue diligenciado por las fincas para tener en cuenta sus perspectivas.

El resultado de este proceso participativo es que cada productor recibió una *Hoja de ruta* con recomendaciones de las intervenciones más adecuadas para contribuir a cada uno de los ejes de conservación, de acuerdo con las características propias del predio y el análisis de la información primaria y secundaria recolectada.

Para hacer seguimiento a los resultados, del piloto, y en general para el monitoreo continuo del desarrollo de proveedores, se diseñó una batería de indicadores de monitoreo de corto, mediano y largo plazo. Esto con el propósito de analizar la eficacia de las medidas implementadas, ajustar de una forma adaptativa las estrategias según sea necesario, y lograr la efectividad de los objetivos de conservación y restauración de la biodiversidad planteados.

Así mismo, se hizo un análisis de los costos asociados a las intervenciones realizadas en cada uno de los ejes de conservación, validado con los socios locales para las zonas donde se realizaron los pilotos. De este modo se tienen referencias sobre las inversiones y recursos necesarios para lograr una planificación e implementación de las intervenciones.

Conceptualización de la metodología

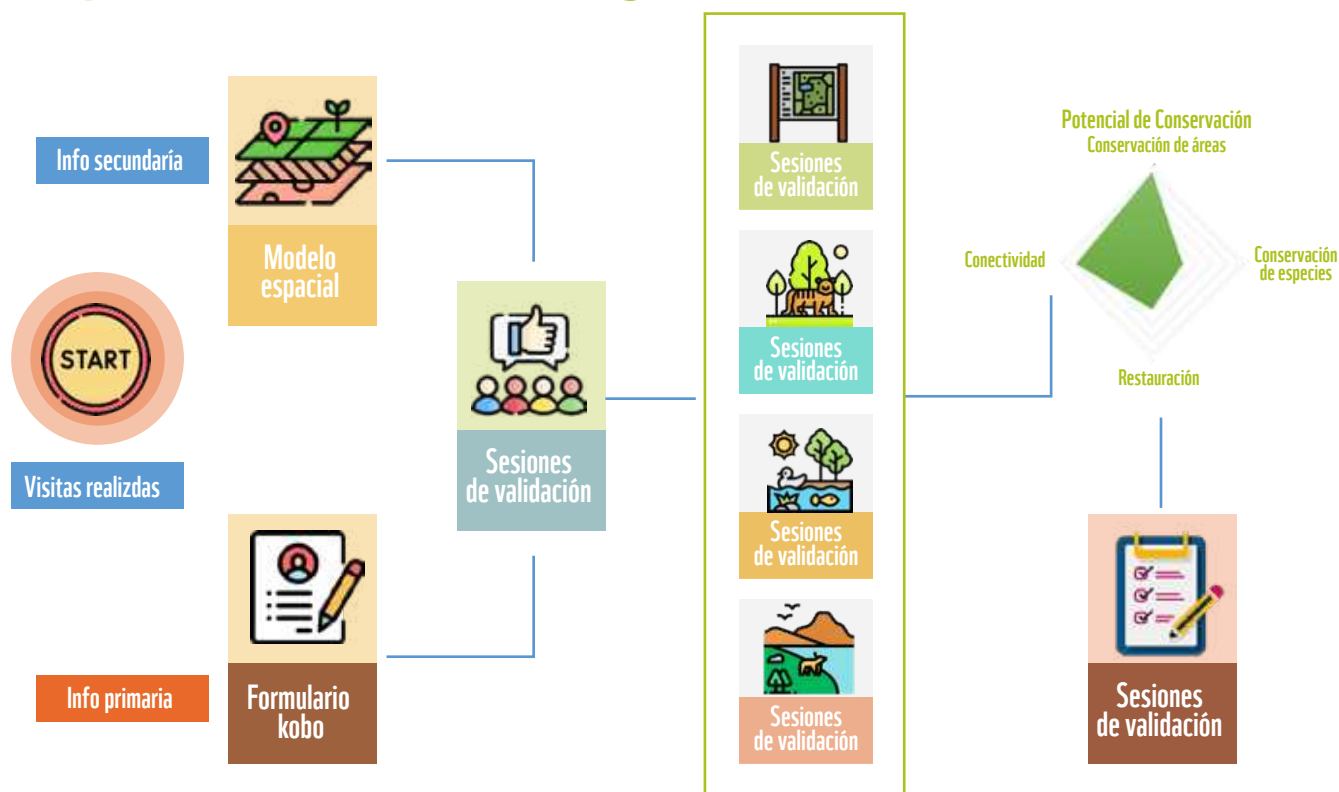


Figura 1 Esquema general del flujo de trabajo de la metodología de potenciales de conservación

Este proceso demuestra cómo es posible avanzar en el involucramiento de los proveedores a partir de una lógica de generación de valor compartido. Mientras que el retail, en este caso el Grupo Éxito, hace una gestión de sus riesgos frente a frontera nacional agropecuaria, figuras de protección y deforestación con su modelo vigente de ganadería sostenible, ahora cuenta con una nueva manera de aportar desde un enfoque propositivo frente a la biodiversidad a través de la Hoja de ruta de potenciales de conservación.

A su vez, el proveedor cuenta con una información agregada que antes no tenía que le permite tomar mejores decisiones frente a la gestión de su negocio, y a la vez, definir sus apuestas por la biodiversidad. La Hoja de ruta le permite además planificar sus inversiones en este sentido, sabiendo que existe un respaldo técnico frente a cuáles intervenciones son más efectivas. Su involucramiento a lo largo del proceso y el de otros socios locales con experiencia en la región, potencian además la voluntad de continuar trabajando en esta lógica, sabiendo que es una construcción colectiva que aporta no sólo a la lógica del negocio, sino a la de su entorno natural y a la propia gestión de riesgos y oportunidades a la escala de finca.

Para hacer seguimiento a los resultados, también se diseñó una batería de indicadores de monitoreo de corto, mediano y largo plazo. Esto con el propósito de analizar la eficacia de las medidas implementadas, ajustar de una forma adaptativa las estrategias según sea necesario, y lograr la efectividad de los objetivos de conservación y restauración de la biodiversidad planteados. Así mismo, se hizo un análisis de los costos asociados a las intervenciones realizadas en cada uno de los ejes de conservación, constatado con los actores locales para las zonas donde se realizaron los pilotos. De este modo se tienen referencias sobre las inversiones en insumos y mano de obra, que permitan una adecuada planificación de las mismas.



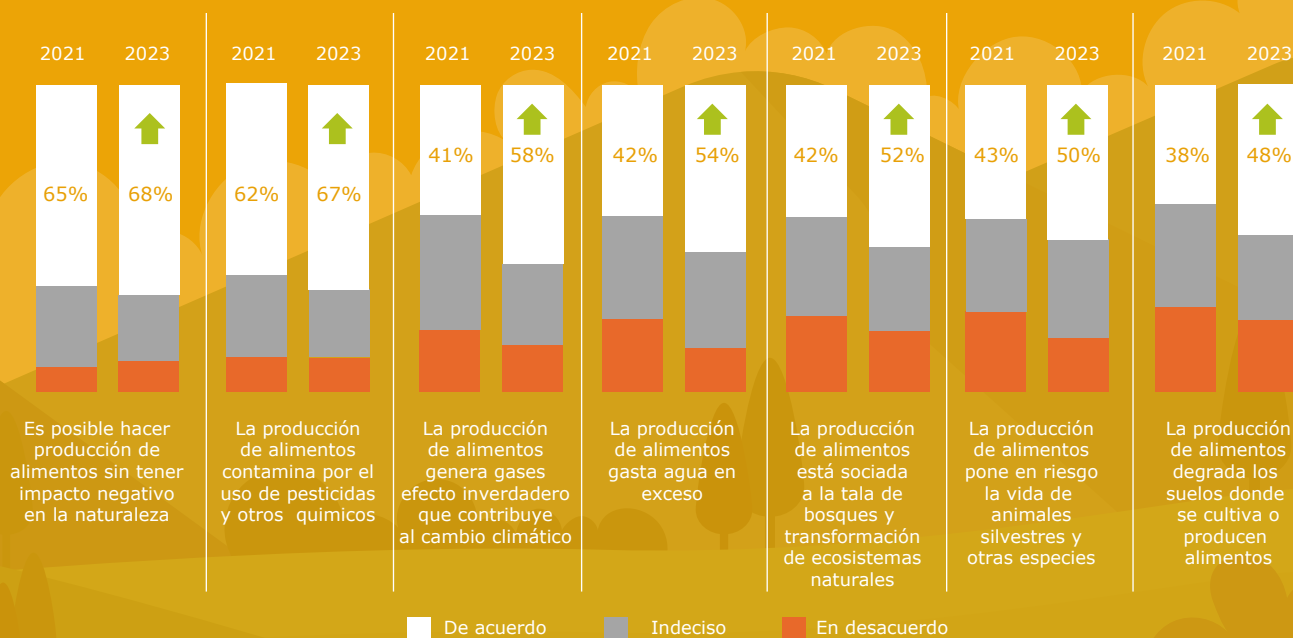
3 EL ROL DEL CONSUMIDOR

Al trabajar un enfoque de abastecimiento sostenible se abordan las partes medias e iniciales de la cadena, como se ha descrito en este estudio de caso. El sector minorista se convierte entonces en una palanca clave de transformación, pues a partir de un conjunto de decisiones corporativas, logra que los productores puedan accionar diversas estrategias y prácticas en pro de la biodiversidad, en este caso, y de la sostenibilidad, en un sentido más amplio.

Sin embargo, surge la pregunta sobre qué hacer “aguas arriba”, es decir, de las partes medias de la cadena hacia el consumidor final. En diversas publicaciones y foros se menciona la importancia de un consumidor más consciente, comprometido y que tenga preferencias por aquellos alimentos producidos de manera más sostenible. Pero parece no haber suficientes datos sobre cómo hacerlo específicamente para el mercado colombiano.

Es por esto que en el marco del proyecto y otras iniciativas, se ha venido investigando cómo entiende el consumidor en Colombia su rol frente a consumir alimentos más sostenibles. El principal hallazgo es que el consumidor en Colombia ha aumentado su conocimiento frente a los impactos ambientales de los alimentos. Al comparar las mediciones realizadas en 2021 frente a 2023, se muestra un aumento de 10 puntos en las personas que están de acuerdo en que la producción de alimentos está asociada a la deforestación y la transformación de ecosistemas naturales. Podemos, con base en estas encuestas, decir que la mitad de los colombianos tiene esta concepción, un 27% está indeciso – y tiene el potencial para aprender al respecto – y un 17% está en desacuerdo. La investigación muestra aumentos igualmente significativos en siete variables y expone cómo los esfuerzos por hacer explícita la relación alimentos / naturaleza están teniendo impacto.

Comparativo investigaciones consumidor 2021 - 2023



A continuación, le vamos a exponer una serie de frases sobre algunos puntos de vista de la relación entre nuestra alimentación y los ecosistemas, Díganos si usted está de acuerdo, en desacuerdo o se declara indeciso

En 2021 se realizó “El verdadero valor de los alimentos”, el primer estudio que indagaba en profundidad cómo los colombianos comprendían la relación entre alimentos y naturaleza. De la mano con SANCHO BBDO y su equipo de investigaciones, se visitaron casi 50 hogares en ocho ciudades y los hallazgos se contrastaron con más de 1.900 encuestas realizadas vía digital. https://media.assessdata.panpa.org/downloads/Inf_El_verdadero_valor_de_los_alimentos.pdf

En 2021 WWF Colombia realizó “El verdadero valor de los alimentos”, el primer estudio que indagaba en profundidad cómo los colombianos comprendían la relación entre alimentos y naturaleza. Se visitaron casi 50 hogares en ocho ciudades y los hallazgos se contrastaron con más de 1.900 encuestas realizadas vía digital. De la mano con SANCHO BBDO y su equipo de investigaciones, en 2023 se volvió a hacer una investigación denominada “Códigos de sostenibilidad” que incluyó a Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga con 650 encuestas y nuevas visitas a los hogares.

Al abordar el tránsito hacia un consumo sostenible es preciso resaltar que no sólo se trata de tener un consumidor más consciente, en aspectos de conocimiento y también emocionales, sino de encontrar unas condiciones más favorables para poner en práctica esas intenciones de compra que valoren criterios ambientales. Es aquí donde el punto de venta del sector minorista, y en un aspecto más amplio, otros actores medios de la cadena como restaurantes y servicios de alimentación, resultan clave al ofrecer ambientes de consumo que faciliten el tránsito hacia estas elecciones.

Un estudio del *World Resources Institute* nos ofrece un interesante marco de referencia para trabajar en los cambios que se necesitan. Se establecen seis grandes categorías en las cuales se debe trabajar:

- Producto
- Ubicación
- Promoción
- Presentación
- Personas
- Precio

Estos elementos demuestran que si queremos promover un consumo que privilegie consideraciones ambientales debemos realizar una apuesta integral que no deje “la cuestión” de la sostenibilidad para después, pese a que un grupo significativo de consumidores en Colombia toman decisiones de consumo basadas en lo que pueden y no necesariamente en lo que quieren comer, si tenemos en cuenta las cifras de inseguridad alimentaria.

En este sentido, es importante ayudar a los consumidores a profundizar en la comprensión de cómo las llamadas crisis ambientales pueden poner en jaque la posibilidad de alimentarnos y cómo los cambios extremos en el clima y la acelerada pérdida de la biodiversidad ya están afectando la producción de alimentos, y lo harán más si no nos ponemos de acuerdo para avanzar en su solución.

Sin embargo, debemos ofrecer más que información y un llamado a la acción. Resulta imperativo editar la arquitectura de elección en los entornos de compra para hacer que las opciones sostenibles sean más prevalentes, más prominentes y la elección predeterminada. Esto, además entendiendo que aunque el consumidor sí ejerce un poder decisivo frente a las transformaciones que se necesitan, muchas veces está atomizado y no es proporcional a los cambios sistémicos que la agenda de alimentación saludable y sostenible también aborda.

[PLAYBOOK FOR GUIDING DINERS TOWARD PLANT-RICH DISHES IN FOOD SERVICE](#)



9 consideraciones a la hora de pensar en estrategias de consumo

1 La mayoría de los consumidores en Colombia se perfila como un consumidor involucrado en términos de su entendimiento de la relación alimentos – naturaleza y el conocimiento de los impactos ambientales viene en ascenso. Se estima que 18.704.992 de colombianos, de los cuales el 56,6% son mujeres están involucrados con sus elecciones de consumo de alimentos, son propensos a querer compartir sus conocimientos y ayudar a los demás a generar cambios en su alimentación.

2 Existe un grupo amplio de consumidores, mayoritariamente mujeres, a quienes podría influenciarse para que puedan tomar decisiones más positivas en términos de sus elecciones de compra que tengan beneficios ambientales.

3 En Colombia, un grupo amplio de consumidores no tiene la libertad de elegir sus alimentos, bien sea porque se encuentra en inseguridad alimentaria (25%) o porque su seguridad alimentaria es marginal (51%). Cuando se quiere promover un consumo más sostenible desde el sector minorista, es necesario hacer una apuesta multidimensional que reconozca estas realidades y ofrezca soluciones a diferentes escalas y realidades.

4 La oferta de productos que cuenten con atributos sostenibles (que pueden ser de distinta índole) no debe ser la única manera de promover un mejor consumo en términos ambientales. Es indispensable avanzar en la construcción de ambientes de compra que se conviertan en condiciones habilitantes para que el consumidor pueda actuar, teniendo en cuenta que la sostenibilidad es sólo uno de los muchos drivers en la selección de la comida.

5 Integrar la sostenibilidad como parte intrínseca de la calidad de un producto, multiplica las opciones de elección por parte del consumidor. La calidad del producto debe ser incuestionable, de modo que el cliente valore los atributos ambientales como parte de un sentido amplio de lo que significa la calidad.

6 La ubicación del producto es determinante para favorecer las elecciones del consumidor hacia productos con atributos ambientales. No basta con que esté disponible, sino qué lugar ocupa en la exhibición y cómo se diferencia dentro de la categoría.

7 La mejora de las dietas y la reducción del desperdicio también hacen parte de la agenda de consumo sostenible y deben hacer parte de una estrategia integral que favorezca un re-posicionamiento de los alimentos sostenibles como deliciosos e indulgentes.

8 Al involucrar a los consumidores es clave expresar cómo los participantes pueden ser agentes de cambio, cuál es su rol. Existe un área de oportunidad al usar modelos de cambio de comportamiento que se alejen de llamados genéricos y se concentren en las acciones que se deben modificar. Mostrar las consecuencias emocionales del comportamiento deseado, compartir datos sobre la aprobación social del mismo y establecer metas metas que se puedan lograr en términos positivos son recomendaciones a aplicar.

9 Una narrativa construida en torno al “cuidado”: por el producto, por los lugares donde se produce, por los proveedores y clientes puede ser más efectiva que el habitual lenguaje técnico que se emplea frente a los asuntos ambientales. Además, debe tenerse en cuenta que información es más influyente si está combinada con una meta motivacional o si enfatiza normas sociales existentes.

4 CONCLUSIONES

Es indispensable realizar una identificación de riesgos y oportunidades asociadas a la cadena de abastecimiento

Las empresas del sector minorista deben identificar y analizar los riesgos riesgos asociados a dependencias e impactos que tenga su modelo de negocio y en específico su cadena de abastecimiento en la naturaleza y avanzar hacia la gestión y transparencia aprovechando diferentes herramientas y soluciones como marcos de referencia y principios internacionales de cadenas éticas (por ejemplo, [API](#) y [TNFD](#)).

Esta evaluación detallada debe incluir riesgos tales como el cambio de uso de suelo, la erosión, la pérdida de hábitats naturales y la disminución de la biodiversidad, entre otros. Al hacerlo, estarán más preparados para enfrentar cambios regulatorios, hacer frente a situaciones de crisis frente a la reputación corporativa, así como crear valor compartido, liderar los cambios sectoriales y posicionarse de manera competitiva en un mercado cada vez más consciente del impacto a la naturaleza de los productos que consume.

Se requiere seguir creando, piloteando y escalando modelos de abastecimiento sostenible para la carne de res, con soluciones basadas en la naturaleza, teniendo en cuenta el contexto y las características socio-económicas propias de cada territorio.



© WWF Colombia.



Es necesario seguir diseñando y ejecutando modelos de proveeduría de carne sostenible, que se alineen con prácticas de conservación, entendiendo el impacto particular que tiene este producto en el país frente a la deforestación y a degradación de otros ecosistemas, si bien se comprende que la ganadería no es la única responsable. En el caso particular de lo ejecutado en el marco del Proyecto, el llamado es a escalar el modelo para más proveedores como parte del modelo de ganadería sostenible del Grupo Éxito y su gestión de riesgos y oportunidades.

La incorporación de estos modelos en la estrategia de sostenibilidad del sector minorista y en general de la industria de alimentos le permite hacer una gestión de sus acciones para contribuir a la conservación de la naturaleza. La visión es lograr que las empresas del sector, logren avanzar hacia un sistema de gestión sostenible de sus cadenas de abastecimiento, que, aplicado de manera sistemática, redefina sus modelos de negocio, desde un enfoque positivo para la naturaleza.

En particular, de acuerdo con lo expresado en este caso, resulta prioritario crear herramientas que ayuden a evaluar y desarrollar proveedores enfocándose en su desempeño ambiental y sostenibilidad. Esto con el fin de fortalecerlos y capacitarlos mediante programas específicos y la provisión de recursos necesarios para la adopción de prácticas sostenibles en sus operaciones. Al invertir en el desarrollo de sus proveedores, las empresas no solo aseguran la adopción de estándares ambientales elevados en toda su

cadena sino también la mitigación de sus riesgos y el potenciamiento de sus oportunidades de negocio. Negocios inclusivos. Además, conlleva beneficios reputacionales que conllevan a mayor confianza por parte de los consumidores, proveedores, inversionistas y la comunidad en general.



Es clave lograr una alineación de las diferentes áreas y responsabilidades al interior de las compañías del sector de modo que haya un avance coordinado frente a la gestión sostenible de la cadena de abastecimiento.

Para el caso del Grupo Éxito y lo ejecutado en el marco del Proyecto, se logró una adecuada integración de los diferentes involucrados para avanzar en lo descrito en este estudio de caso. Esto demuestra la importancia de contar con una alineación interna y un adecuado flujo de la información que permita avanzar hacia los objetivos propuestos. En un sentido más amplio, la gestión del conocimiento y la transferencia de capacidades resulta clave para que nuevos miembros del equipo se integren y conozcan los aprendizajes y brechas que aún persisten para avanzar en esta agenda frente a la biodiversidad.

Respecto a otros actores del sector minorista, como resultado del Proyecto se cuenta con una caja de herramientas donde está incluida la documentación y los manuales de uso, para brindar orientaciones a su proveeduría, así como hacer seguimiento y generar planes de mitigación con enfoque de conservación de la biodiversidad. Resulta necesario seguir realizando esfuerzos para que los equipos de sostenibilidad y otros actores clave al interior de este sector las conozcan, adapten, utilicen y escalen, de acuerdo con sus propias estrategias.

Desde una perspectiva de gobernanza corporativa, es importante que las empresas del sector retail fortalezcan sus procesos de transparencia para asegurar la responsabilidad y demostrar avances en sus prácticas. El liderazgo de estas organizaciones debe comprometerse con la implementación de políticas claras y la gestión de estos compromisos.

La articulación y alianzas estratégicas con actores locales, regionales y nacionales (organizaciones de la sociedad civil, empresas operadoras, gobierno, autoridades autónomas regionales y academia) permite crear sinergias y asegura la sostenibilidad a largo plazo de los diferentes esfuerzos.

El avance frente a un sistema de gestión de abastecimiento sostenible para el sector minorista en Colombia no sólo impacta de manera positiva a las estrategias de sostenibilidad de cada compañía, sino que

está directamente conectado con lograr las metas globales de conservación de la biodiversidad

Un sector minorista fortalecido con una visión de gestión de riesgos y oportunidades de sus cadenas de abastecimiento de materias primas con riesgos potenciales como deforestación, es indispensable para alcanzar las metas país que nos hemos propuesto para aportar a la conservación de la biodiversidad. Esto particularmente relevante frente al marco global de biodiversidad....

Kunming-Montreal, y en particular su meta 15, que hace un llamado particular a que las empresas :

a) Realizar periódicamente un seguimiento y una evaluación de sus riesgos, dependencias de la biodiversidad e impactos en ella, y los den a conocer de manera transparente, incluido, en el caso de las grandes empresas y las empresas transnacionales e instituciones financieras, mediante el establecimiento de requisitos a lo largo de sus operaciones, cadenas de suministro y de valor y carteras;

b) Proporcionar la información necesaria a los consumidores a fin de promover modalidades de consumo sostenibles;

c) Informar sobre el cumplimiento de los reglamentos y medidas de acceso y participación en los beneficios, según proceda; con el fin de reducir progresivamente los impactos negativos en la biodiversidad, aumentar los impactos positivos, reducir los riesgos relacionados con la biodiversidad para las empresas y las instituciones financieras, y promover acciones encaminadas a lograr modalidades de producción sostenibles.

La comunicación a diferentes grupos de interés, incluyendo los consumidores, es clave durante todo el proceso de transformación hacia un abastecimiento sostenible no sólo cuando se tienen resultados, sino también para transparentar los desafíos

Es importante que los avances y compromisos queden plasmados y sean comunicados oportunamente por medio del trabajo con los grupos de interés. Esto no solo promueve la transparencia, construye la credibilidad, y ofrece oportunidades, sino que también se conecta directamente con el cumplimiento de compromisos y metas establecidos por las empresas.

Respecto al rol del consumidor en Colombia su rol frente a consumir alimentos más sostenibles, es importante superar una falsa dicotomía que suele apoderarse de las discusiones al respecto. Las partes medias de la cadena suelen argumentar: producirémos o comercializaremos alimentos más sostenibles (por ejemplo, que aporten a la biodiversidad) cuando haya un consumidor ávido de comprarlos. Y desde la perspectiva del consumidor: compraré alimentos más sostenibles cuando sean de mejor precio, estén más disponibles y sea evidente el impacto de mi aporte.

Esta visión dual sobre-simplifica el debate y enmascara las grandes oportunidades que tiene el sector minorista para actuar frente al consumidor como un actor determinante del consumo, por supuesto, no el único. Así como desde el retail se pueden generar estrategias y tomar decisiones que promuevan un cambio significativo en la forma en sus proveedores producen, como se ha evidenciado en este documento, también están en capacidad de promover estas acciones hacia sus compradores. Esto, por supuesto no significa que otros actores no sean corresponsables del cambio necesario (entidades públicas, sector educativo, otras empresas, entre otros), pero no resulta útil esperar a un cambio masivo del consumidor, sin que el lugar donde hace sus compras sea partícipe del proceso.

En vez de una visión antagónica, resulta preciso avanzar hacia sinergias y estrategias concretas que permitan decir “esto funciona”, “esto no, todavía” y generar capacidades al respecto. Un consumo más sostenible no sólo pasa por las decisiones individuales, sino por determinantes del consumo a diferentes niveles, como lo han comprobado los estudios realizados.

Todas las acciones de comunicación, que además promueven una mayor transparencia, responden a las crecientes demandas globales de sostenibilidad y conservación, alineándose con marcos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Marco Mundial Kunming-Montreal sobre Diversidad Biológica. Además, contribuyen a cumplir con las metas nacionales e internacionales de conservación y sostenibilidad, fortaleciendo el compromiso corporativo con la biodiversidad y el desarrollo sostenible.

<https://www.flac.awsassets.panda.org/downloads/abcmarcoglobaldebiodiversidadbrief.pdf>



Herramientas para incorporar la gestión de la biodiversidad en la estrategia corporativa del sector retail

Junio 2024