

**Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA**

Maestría en Dirección de Marketing

**Trabajo de grado MDME2102012**

**Reciclaje en hogares de Bogotá: una propuesta de valor dirigida a las empresas de consumo masivo (nueve estudios de caso)**

**Por:**

Silvia Parra Miranda

Adriana Baptiste Espinosa

Wilson Martínez Amado

Director:

Oscar Bravo Peláez

**Fecha:**

25 de junio de 2013

## **Agradecimientos**

Este espacio es propicio para agradecer a todas las personas que directa o indirectamente nos acompañaron en el proceso para llevar a feliz término nuestro trabajo de grado.

Primero que todo queremos agradecer a Dios y a nuestras familias que nos apoyaron durante todo el proceso.

A nuestro director Oscar Bravo, quien con su experiencia nos orientó en su estructuración con un enfoque de emprendimiento social.

A la directora de la Maestría en Dirección de Marketing, Lina María Echeverri, quien nos guió de forma objetiva en el desarrollo del trabajo, y tuvo siempre las puertas abiertas para recibir consultas.

A Claudia Gómez, nuestra evaluadora, que contribuyó en la organización del trabajo y en la claridad de su análisis.

A su vez agradecer a Sergio Parra, quien con su conocimiento y experiencia contribuyó al desarrollo del trabajo.

También queremos agradecer a todas las personas que nos ayudaron a gestionar las entrevistas con las empresas, así como a los entrevistados por disponer del tiempo para atenderlas.

Esperamos que este trabajo contribuya a mejorar el esquema de reciclaje en hogares de Bogotá, y a su vez oriente a emprendedores sociales en el desarrollo de sus iniciativas.

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. MARCO</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.1. Marco conceptual</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.1.1. Definición de propuesta de valor</b> .....	14
<b>2.1.1.2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definición y origen</b> .....	17
<b>2.1.1.3. Responsabilidad ambiental dentro de la Responsabilidad Social Empresarial</b> ...	18
<b>2.1.2. Marco Teórico</b> .....	19
<b>2.1.2.1. Implementación de Responsabilidad Social Empresarial</b> .....	19
<b>2.1.2.2. El Marketing y la RSE</b> .....	19
<b>2.1.2.3. Indicadores de gestión sobre RSE</b> .....	21
<b>2.1.2.4. Responsabilidad Social Empresarial y el consumo consciente</b> .....	23
<b>2.1.2.5. Manejo de empaques y reciclaje</b> .....	24
<b>2.1.3. Marco de referencia</b> .....	28
<b>2.1.4. Marco contextual</b> .....	31
<b>2.1.4.1. Regulación del reciclaje en Colombia</b> .....	31
<b>2.1.4.2. Análisis demográfico de Bogotá</b> .....	33
<b>2.2. Trabajo de campo</b> .....	34
<b>2.2.1. Generalidades de la Responsabilidad Social Empresarial</b> .....	34
<b>2.2.2. Relación de las estrategias de marketing vs RSE</b> .....	38
<b>2.2.3. Criterios de selección de los proyectos en RSE</b> .....	39
<b>2.2.4. Manejo de pos consumo</b> .....	41
<b>2.2.5. Proyectos RSE apoyados por las empresas analizadas</b> .....	42
<b>2.2.6. Contexto del reciclaje en Bogotá</b> .....	45
<b>2.2.7. Proyectos de reciclaje en Bogotá</b> .....	46
<b>2.3. Diagnóstico</b> .....	48

<b>2.3.1. Empresas de consumo masivo analizadas .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3.2. Contexto reciclaje en Bogotá .....</b>	<b>49</b>
<b>2.4. Propuesta de valor .....</b>	<b>49</b>
<b>2.4.1. Mercado objetivo .....</b>	<b>50</b>
<b>2.4.2. Actores que intervienen.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4.3. Recursos.....</b>	<b>52</b>
<b>2.4.4. Procesos .....</b>	<b>53</b>
<b>2.4.5. Atributos de la propuesta de valor.....</b>	<b>54</b>
<b>3. CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>4. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>
<b>5. APÉNDICE.....</b>	<b>68</b>

## Lista de Figuras

Figura 1. Factores dentro de una propuesta de valor .....	16
Figura 2. Proceso del reciclaje en función del medio ambiente .....	24
Figura 3. Proceso del reciclaje .....	25
Figura 4 Reciclaje en Hogares de Bogotá.....	53
Figura 5. Productos de Coca-Cola Company en Colombia .....	81
Figura 6. Estrategia de sostenibilidad de FEMSA .....	86

## Lista de tablas

Tabla 1. Ingresos Operacionales 2011 de empresas seleccionadas .....	11
Tabla 2. Unidades habitacionales promedio por copropiedad según estrato .....	33
Tabla 3. Localidades donde predominan estratos 3,4 y 5 .....	33
Tabla 4. Personas a capacitar en un mes con dos capacitadores.....	56
Tabla 5. Supuesto PyG mensual .....	56
Tabla 6. Estimación de toneladas de basuras a reciclar .....	58
Tabla 7. Atributos relevantes por empresa de consumo masivo.....	59

## **Lista de Apéndices**

Apéndice 1 Entrevista a profundidad empresas de consumo masivo .....	68
Apéndice 2 Bavaria S.A. Estudios de caso .....	71
Apéndice 3 Unilever .....	75
Apéndice 4 Coca-Cola Company.....	81
Apéndice 5 Coca-Cola FEMSA.....	85
Apéndice 6 Team Foods S.A. ....	89
Apéndice 7 Quala.....	92
Apéndice 8 Clorox .....	95
Apéndice 9 Nestlé Colombia .....	100
Apéndice 10 Tecnoquímicas.....	105

## 1. INTRODUCCIÓN

Cada día es más importante para las personas y los gobiernos la problemática social y ambiental. Por esto mismo, las empresas han ido integrando estos componentes como elementos estratégicos en sus organizaciones, no sólo por cuestionamientos éticos, sino también comerciales y de reputación.

El marketing, a su vez, debe estar alineado con esta tendencia, que más que una moda pasajera debe verse como una parte fundamental que garantice una sostenibilidad en el largo plazo, considerando la evolución de un consumidor más consciente, que valora los componentes sociales y ambientales.

Un elemento que forma parte de la problemática social y ambiental en Bogotá es el manejo de los residuos en hogares, así como las políticas de post-consumo por parte de las empresas fabricantes. Para que un programa de reciclaje en hogares tenga la dimensión que se requiere, es necesario integrar a las empresas de consumo masivo para hacerlas parte del manejo responsable de sus residuos en la posventa, a través de una oferta de valor.

Las empresas requieren estrategias diferenciadoras para poder desarrollar, de una manera adecuada, sus actividades de post-consumo responsable. Según lo presenta el Ministerio del Medio Ambiente (2012), en Colombia se ha ido avanzando sobre este tema en los últimos años; un ejemplo es el programa de recolección de productos en desuso de Sony Colombia y la expedición de siete (7) resoluciones, por parte del Ministerio, relacionadas con productos de gran impacto en el consumo masivo, como son los plaguicidas, baterías de plomo ácido, medicamentos y fármacos, pilas, llantas, bombillas y computadores.

A su vez, existe una serie de iniciativas de la empresa privada, las cuales entran a competir entre sí, para implementar las más apropiadas y convenientes para las organizaciones, como el caso del Proyecto “Reciclar tiene valor”, creado por CEMPRE (Compromiso Empresarial para el Reciclaje Colombia) (2012), donde participan algunas empresas de consumo masivo, promocionando el reciclaje de consumidores y recolección en puntos Carrefour.

Estudios recientes evidencian el auge de la responsabilidad social y ambiental en las empresas y consumidores, demostrando la necesidad de incluir esta temática dentro de las estrategias de marketing, como lo evidencian Porter y Kramer (2006) en su artículo “Strategy &



society”, al igual que Jaén y Rivas (2008) en su artículo “¿Cómo se organizan las empresas para ser socialmente responsables?”, integrando el interés de las dos partes: empresa y consumidor.

Existen algunas problemáticas sociales y ambientales que deben trabajar las empresas. Según Cira Lidia Isaac (2003), el componente ambiental debe introducirse dentro de la gestión empresarial. A su vez, Rodrigo Gómez (2010) presenta la importancia de asociar la RSE al ciclo de vida de los productos (desde su fabricación hasta su consumo) y al entorno social donde se encuentran inmersos. Particularmente, en la ciudad de Bogotá, como lo presenta Martha Corredor (2010), faltan esquemas de negocio especializados en la recuperación y aprovechamiento de residuos que incluyan población vulnerable.

A pesar de la implementación de diversas campañas de reciclaje en la ciudad de Bogotá, continúa la problemática de recuperación de residuos por una falta de cultura de separación en la fuente, por parte de las personas que los generan, según lo evidenció Corredor (2010) en su investigación.

A partir de lo expuesto nace la necesidad de contar con una propuesta de valor para el reciclaje en hogares de Bogotá, donde interactúen los consumidores, quienes hacen uso de productos y por esta razón generan residuos, los recicladores de oficio, quienes separan y reciclan las fuentes de desechos, y las empresas privadas de consumo masivo con el músculo financiero, que al vender sus productos deben buscar un pos consumo responsable.

En virtud de lo anterior se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo debe ser la propuesta de valor del proyecto de reciclaje en los hogares de Bogotá para atraer a las empresas de consumo masivo objeto de estudio?

Se planteó la siguiente hipótesis: las áreas de mercadeo de las empresas de consumo masivo en Bogotá consideran que tener atributos amigables con el medio ambiente no son factores determinantes en la decisión de compra de los consumidores.

El objetivo general del presente trabajo de grado es formular una propuesta de valor sobre reciclaje en hogares de Bogotá, dirigida a nueve (9) empresas de consumo masivo.

Los objetivos específicos son:

- Identificar las políticas, líneas de acción, proyectos, criterios de selección y de decisión de RSE de las empresas objeto de estudio.
- Establecer la relación que existe entre las áreas de RSE y mercadeo al interior de las compañías objeto de estudio.

- Conocer, en términos de reciclaje, los proyectos e iniciativas que manejan las empresas de consumo masivo objeto de estudio.
- Definir los componentes de la propuesta de valor sobre reciclaje en hogares de Bogotá para las nueve (9) empresas de consumo masivo objeto de estudio.

De cara a la metodología del trabajo de grado, el tipo de investigación utilizada fue exploratoria y casuística.

La investigación casuística es un método cualitativo que se ha utilizado para comprender a profundidad la realidad social (Barrio del Castillo y otros, 2013). Como lo presenta, a su vez, Cesar Bernal (2006), es estudiar en detalle una unidad de análisis específica. En el caso particular se estudiaron nueve (9) empresas de consumo masivo, las cuales se analizaron desde el punto de vista de la RSE y el manejo del reciclaje y pos consumo responsable.

Para el equipo de Irene Barros (2013), los casos son aquellas situaciones o entidades sociales únicas que merecen interés de investigación. El estudio de casos puede incluir, tanto estudios de un solo caso, como de múltiples casos (Barrio del Castillo, y otros, 2013), pero su propósito fundamental es comprender la particularidad en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz y Serván, 2001).

Para el presente trabajo de grado, los casos de estudio fueron nueve (9) empresas de consumo masivo en Bogotá, enfocadas en el manejo de la RSE, de cara al pos consumo responsable con los empaques y su interacción con las áreas de mercadeo. Aunque una de sus principales críticas es la imposibilidad de realizar generalizaciones, existen teorías de amplios reconocimientos generados a partir del estudio de muy pocos casos, como lo presenta César Bernal (2006).

Adicional a la investigación casuística se implementó la investigación exploratoria, que tiene como objetivo documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados, o que no han sido abordados antes, y por lo general que sean tendencias del momento, como es el caso particular del reciclaje en hogares en Bogotá y el pos consumo responsable por parte de las empresas de consumo masivo, tema poco estudiado en Colombia, y a la vez alineado con las tendencias ecológicas y sociales a nivel mundial.

Como lo presenta Stella Domínguez, (2011) la investigación exploratoria tiene como objetivo reunir datos preliminares, a través de los cuales se pueden generar nuevas ideas o situaciones, lo que se evidencia en el capítulo 4, con los nuevos atributos de la propuesta de valor. El propósito de la investigación exploratoria en el presente trabajo de grado, y según lo presenta Naresh Malhotra (2008), fue brindar conocimiento y comprensión, en el caso particular sobre el manejo de la RSE de las empresas estudiadas y su relación con el reciclaje en los hogares de Bogotá.

La unidad de investigación definida, considerando que los clientes objetivo son las empresas de consumo en Bogotá, fue la selección de nueve (9) de ellas para realizarles estudio de caso, según los siguientes criterios: empresas multinacionales, multi- marcas que generan residuos de pos consumo en los hogares de Bogotá, las cuales debían contar con una participación en ventas, ingresos operacionales superiores a \$100.000 millones de pesos en el 2011 (Supersociedades, 2011). Estas compañías se encuentran clasificadas en los sectores de alimentos, bebidas, comercio al por mayor y fabricación de papel, cartón y derivados. Las empresas seleccionadas para realizar los estudios de caso se registran en la Tabla No.1.

**Tabla 1. Ingresos Operacionales 2011 de empresas seleccionadas**

NIT	Razón Social	INGRESOS OPERACIONALES 2011 (Valores en miles de pesos)
860005224	BAVARIA S.A.	2.082.020.566
890903858	INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S. A. FEMSA	1.757.524.404
860002130	NESTLÉ DE COLOMBIA S. A.	1.166.463.310
890300466	TECNOQUÍMICAS S. A.	920.927.396
860002518	UNILEVER ANDINA COLOMBIA LIMITADA	856.995.088
860074450	QUALA S.A.	563.354.407
860000006	ACEITES Y GRASAS VEGETALES S.A ACEGRASAS	447.722.604
830047819	COCA-COLA SERVICIOS DE COLOMBIA S. A.	203.444.328
890329438	CLOROX DE COLOMBIA S. A.	115.120.028

(Supersociedades, 2011)

Se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Dentro de las fuentes primarias caben mencionar los líderes en RSE y/o Marketing en las nueve (9) empresas seleccionadas; y dentro de las fuentes secundarias: Bases de datos sobre reportes de empresas tal como Benchmark de acceso disponible en el CESA, páginas empresariales en Internet de las empresas bajo estudio y de sus proveedores, así como de las entidades gubernamentales que manejan temas de responsabilidad social, de ambiente tal como SuperSociedades y Ministerios, y libros de texto básicamente sobre teoría de responsabilidad social, marketing y modelos de negocios.

Como técnica de investigación se utilizaron las entrevistas a profundidad a nueve (9) líderes del tema de RSE y marketing de empresas fabricantes de productos, que generan residuos de pos consumo potencialmente reciclables en los hogares de Bogotá. La entrevista a profundidad (K. Malhotra, 2008) es un método para obtener datos cualitativos que permiten descubrir conocimiento recóndito, produciendo un intercambio libre de información. Por su parte Naresh (2008), este tipo de entrevistas permiten: Sondeo profundo, Descubrimiento de motivos ocultos y Discusión de temas delicados.

Las fases de investigación fueron:

- Definición del problema de investigación: El primer paso fue definir el tema de investigación, que fuera novedoso y pudiera dejar una huella social y/o ecológica.
- Elaboración del cronograma de trabajo: Se definieron los plazos para cada etapa del proyecto.
- Revisión bibliográfica: Se construyó el marco teórico articulando el tema de estudio y los principales conceptos relacionados en conjunto con el estado del arte.
- Definición de la metodología: Se identificaron los tipos de investigación más convenientes para desarrollar la propuesta de valor, en conjunto con las técnicas y fuentes a emplear.
- Selección de las empresas: Soportados en los criterios antes expuestos, se identificaron las empresas objeto de estudio, y según la disponibilidad de los entrevistados en cada una de ellas, se programaron los horarios y fechas para las entrevistas.
- Estructuración del cuestionario para las entrevistas a profundidad: Se elaboró el cuestionario para realizar las entrevistas a líderes de RSE o marketing, partiendo de los aspectos

generales de la RSE en las empresas, para finalizar con el tema del reciclaje en hogares y el pos consumo responsable.

- Documentación en páginas oficiales de las compañías: Previo a cada entrevista se documentó sobre el contexto de las empresas y las principales acciones en RSE.
- Elaboración de entrevistas: Basados en las preguntas del cuestionario se realizaron las entrevistas que duraron, en promedio, una hora.
- Documentación de los casos de estudio: Una vez realizada la entrevista, se inició la estructuración de cada uno de los casos, utilizando como fuentes adicionales información oficial en internet y documentos internos de las compañías sobre el tema de estudio.
- Construcción de la propuesta de valor: Soportados en los análisis realizados a los casos, se estructuró la oferta de valor.

El procedimiento empleado para analizar la información cualitativa recolectada por diferentes fuentes fue la triangulación (Vallejo & Finol de Franco, 2013), permitiendo obtener un análisis desde diferentes ángulos:

- Hechos del sector: Investigación del entorno legal, cultural, competitivo.
- Entrevistas a profundidad a los líderes en RSE y/o marketing de las empresas objeto de estudio.
- Evidencias en las empresas: tanto en fuentes oficiales como comunicados, páginas web de las compañías como noticias por medios de comunicación, antes de regulación como Supersociedades, entre otros.

Lo anterior permitió, no sólo validar información, sino revisar distintos puntos de vista, garantizando mayor precisión, con información contrastante, evitando sesgos y subjetividades.

El proceso de análisis y diagnóstico se realizó simultáneamente a la recolección de datos (entrevistas y fuentes secundarias), lo que al final del proceso de recolección permitió tener una visión clara de la situación, facilitando la triangulación en el análisis.

## 2. CUERPO DE DESARROLLO DEL TRABAJO

### 2.1. MARCO

#### 2.1.1. Marco conceptual

Para efectos del presente trabajo de grado, a continuación se presentan los principales conceptos que se utilizaron.

##### 2.1.1.1. *Definición de propuesta de valor*

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010) las empresas deben responder cuatro (4) preguntas para crear las propuestas de valor: el problema a resolver, el valor entregado a los clientes, la necesidad que se está satisfaciendo y los productos o servicios ofrecidos a cada segmento de clientes. Por otra parte, para Kotler y Keller (2006) la propuesta de valor es un conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, adicionales al posicionamiento de la oferta. A su vez, manifiestan la importancia de administrar su sistema de entrega de valor, donde se involucren todas las experiencias del cliente.

El concepto de propuesta de valor se utiliza para darle formalidad a la diferencia que ofrecen las empresas, productos o servicios frente a los otros actores del mercado; es un término de estrategia empresarial. Como lo presenta Michael Porter (2000), consiste en ser diferente, eligiendo un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor. La propuesta de valor es la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores que la empresa les ofrece a sus clientes; es la posición que frente al mercado toma con anticipación la empresa, definiendo lo que espera ser y cómo quisiera que el mercado la percibiera.

La propuesta de valor conecta a la empresa con sus clientes. Sobre el particular se tiene como referencia el “Business Model Generation” (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Dice Carlos Lemus (2009), que la principal razón por la que alguien compraría sus productos es la respuesta al concepto de propuesta de valor, la cual debe responder a tres lineamientos esenciales que respondan a un por qué, qué y convencer.

Al pensar en una propuesta de valor para un proyecto de responsabilidad social, es importante enfocarse en satisfacer las necesidades de los clientes. A la hora de construirla se requiere el análisis de la competencia y el conocimiento de los clientes potenciales; en el caso

particular, de las empresas de consumo masivo con potencial de vinculación al proyecto de reciclaje en hogares de Bogotá.

Al analizar la competencia se identifica dónde se está frente al mercado, es allí donde se debe encontrar el punto en el cual se va a marcar la diferencia, y de esta manera agregar valor al mercado. Cuando se encuentra el valor que marca la diferencia, ésta lleva al consumidor a comprar de acuerdo con el valor que se le ofrece.

Entender el contexto del cliente permite, dentro de una propuesta, dar respuesta a sus inquietudes, sus necesidades; al conocerlo se sabe cómo decide su compra, y en el caso particular cómo decide la vinculación a proyectos de RSE.

Cuando ya se ha analizado el consumidor, el mercado y el punto donde se marca la diferencia, esto constituye la razón donde la propuesta toma valor, porque resuelve un interrogante y es por qué el consumidor o cliente final decide irse con el proyecto.

La propuesta de valor debe comunicar la seguridad, el convencimiento que se respira en la organización, garantizando que existe un factor que los hace realmente valiosos. Es importante tener en cuenta, que a través de la propuesta se conecta al cliente con la organización. Se ha analizado el “Business Model Generation”, de Alex Osterwalder & Yves Pigneur, conocido como CANVAS (2009), donde se analizan nueve (9) elementos esenciales de las empresas o proyectos, y de esta forma se ponen a prueba hasta encontrar un modelo de valor.

A través del modelo CANVAS se analiza la empresa integralmente, y es allí donde se va a encontrar el punto diferenciador. A continuación se presentan los elementos del modelo (2009):

- Segmentos de clientes: Éstos resultan ser los más importantes dentro del modelo; saber y conocer perfectamente los clientes objetivos.
- Propuesta de valor: Aquí es muy importante descubrir cómo se quiere generar VALOR para los clientes con propuestas novedosas e innovadoras.
- Canal: Cómo entregar la propuesta de valor.
- Relación con los clientes: Qué tipo de relación esperan los clientes y cuál existe actualmente.
- Flujo de ingresos: Cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por el producto.
- Recursos claves: Qué recursos claves se necesita para generar valor en el producto o servicio.

- **Actividades claves:** Qué actividades claves son necesarias desarrollar valor en los productos o servicios.
- **Alianzas:** Se debe definir cuáles serán los socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas, entre otros.
- **Costos:** Es muy importante saber qué estructura de costos se va a implementar, ya que en este punto se deberá saber las utilidades esperadas.

Dentro del modelo planteado en el “Business Model Generation” (2009) se plantean varios factores que se deben tener en cuenta al formular una Propuesta de Valor:

**Figura 1. Factores dentro de una propuesta de valor**



(Macías, 2013)

- **Precio:** Dentro de este factor se busca ofrecer el mismo valor por un menor precio, buscando conquistar clientes sensibles a este aspecto.
- **Novedad:** Con este factor se crean nuevos mercados que satisfagan las necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.
- **Calidad:** Se busca entregar un nivel mayor de calidad, comparado con la competencia.
- **Conveniencia:** Este enfoque busca “facilitar la vida” al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo.



- Marca / Estatus: Factor que busca identificar a un cierto grupo social, moda o tendencia, de forma aspiracional.
- Desempeño: Garantiza desempeño superior a los productos de la competencia.
- Reducción de riesgos: Busca minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio.
- Reducción de costos: Busca ayudar a los clientes a minimizar los costos.
- Diseño: Éste constituye factor diferenciador dentro de la propuesta de valor.
- Personalización: Adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente.

### **2.1.1.2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE), definición y origen**

Para la construcción de la propuesta de valor, es necesario conocer el manejo de la responsabilidad social y ambiental dentro de las empresas y su evolución.

Según Esther Castaño González (2011), la responsabilidad social empresarial es la capacidad de respuesta que tiene una empresa, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona.

Al respecto, Porter y Kramer (2006) afirman que los gobiernos, activistas y medios de comunicación se han vuelto adeptos a perseguir la rendición de cuentas sobre las consecuencias sociales de las actividades de las empresas. Como respuesta, estas últimas han desarrollado diferentes actividades de RSE, que en algunos casos se encuentran desenfocadas del negocio y la estrategia, lo que no permite medir su impacto. Por este motivo recomiendan enfocarse en problemas sociales importantes para la empresa y que tengan convergencia entre el negocio y la sociedad, siguiendo el principio de *Valor compartido*, donde se beneficien ambas partes.

A su vez, Porter y Kramer (2006) recomiendan que los problemas seleccionados para trabajar estén directamente relacionados con el negocio e identifiquen, no sólo las mejores prácticas en su cadena de valor, sino la forma diferente de hacer las cosas de manera transformadora, añadiendo a la propuesta de valor de la compañía la dimensión social, pasando de un énfasis en la imagen a un énfasis en la sustancia.

De acuerdo con Swaen (2008), la implementación de actividades de RSE debe ir acompañada de un buen programa de comunicación, considerando que uno de los obstáculos en la RSE es el desconocimiento sobre el tema por parte de los consumidores.

Como lo manifiesta Esther González (2011), se debe crear un modelo de comunicación que integre a todos los públicos o grupos de interés internos y externos, obteniendo retroalimentación de los mismos para que la comunicación sea efectiva, y a su vez se puedan construir relaciones de confianza, duraderas y de impacto.

“La responsabilidad social corporativa más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia” (Michael & Mark , 2011, pág. 1).

### ***2.1.1.3. Responsabilidad ambiental dentro de la Responsabilidad Social Empresarial***

Dentro de la Responsabilidad Social Empresarial existe un componente muy importante: el ambiental y su sostenibilidad. Para Daniel Pulgar- Vidal (2010) el desarrollo sostenible satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Al respecto, en el tema ambiental, Cira Lidia Isaac (2003) manifiesta que el medio ambiente debe introducirse en el pensamiento estratégico de las compañías; con una buena gestión ambiental la empresa puede conseguir beneficios con ahorros de costos de despilfarros, legales y mejora de la imagen. A su vez, afirma que una empresa respetuosa con la naturaleza, no sólo genera valor a sus consumidores potenciales, sino a todos sus grupos de interés: empleados que se preguntan sobre su responsabilidad en la contaminación de la empresa, los organismos públicos que han ido incluyendo estos componentes ecológicos frente a licitaciones, los inversionistas que cada vez buscan más invertir en compañías que estén acordes con sus componentes éticos, y las entidades financieras, que a su vez han ido incluyendo requisitos ambientales en la aprobación de créditos.

“La gestión medioambiental puede proporcionar una mejora de la competitividad, tanto por la vía de la productividad, como por la vía de la diferenciación.” (Isaac Godinez, 2003).

## 2.1.2. Marco Teórico

### 2.1.2.1. *Implementación de Responsabilidad Social Empresarial*

Como lo presentan Jaén y Rivas (2008), las empresas se pueden organizar de tres (3) formas para implementar su plan de responsabilidad social:

- Creación de fundaciones: cuando las iniciativas sociales son filantrópicas.
- Incorporadas dentro de los procesos de la empresa.
- A través de alianzas con organizaciones para desarrollar su proyecto social, sea filantrópico o utilitario.

Asimismo, informan que no existe una forma mágica, pero sí un reto claro para las empresas sobre cómo organizarse para ampliar su papel en la sociedad.

Tanto la sociedad como los empresarios ven la necesidad de construir soluciones importantes en problemáticas sociales “Uno de los retos que enfrentan las empresas es lograr que lo social se integre en sus operaciones, y no se vea como una obligación alejada del negocio.” (Jaén & Rivas, 2008).

### 2.1.2.2. *El Marketing y la RSE*

Según se evidencia en el “Blog Entre líneas” (2012), dentro del marketing convencional se han ido incluyendo componentes medioambientales, como parte de la evolución del marketing social. Una de las funciones de este tipo de marketing es encontrar puntos de encuentro entre los negocios y los retos medio ambientales y sociales para obtener beneficios mutuos. También se manifiesta allí, que no se debe confundir una labor de puro ‘*greenwashing*’ (o lavado verde de cara), sino que es necesario que las empresas integren en su misión principios que contemplen los efectos sociales, económicos y medioambientales de su actividad.

Jacquelyn A. Ottman (2012) nos presenta las nuevas normas para el marketing ecológicamente responsable en las compañías de consumo masivo, y nos ilustra con ejemplos reales sobre qué hacer y qué no en el marketing verde. Basándose en los datos más actuales de los investigadores principales, así como experiencias extraídas de las corporaciones como GE, Nike, método, Starbucks, Timberland, HP, Nature Works, Procter & Gamble, Stonyfield Farm, y Wal-Mart, Jacquelyn A. Ottman proporciona estrategias, prácticas, herramientas y la

información para comprender los deseos de los consumidores verdes y las técnicas para la construcción de una exitosa estrategia de marketing verde.

Jacquelyn A. Ottman (2012) sostiene que los consumidores quieren amigables empresas verdes para tener éxito. Existe un nuevo paradigma de marketing verde, caracterizado por una aguda sensibilidad por las necesidades de las personas para equilibrar el rendimiento del costo, la conveniencia y el impacto ambiental. Los consumidores que son apasionados acerca de las prácticas de negocios verdes están activos en sitios web corporativos y en Facebook, con entusiasmo para generar nuevas e innovaciones ideas.

A pesar de que el marketing verde, según Ottman, parece tener un futuro brillante (2012), la confianza del consumidor puede ser fácilmente confundida por lavado verde, ya sea intencional o accidental, es decir, actuaciones de corto plazo y/o superficiales. Sin embargo, con la ayuda de asociaciones y grupos de interés, las empresas pueden obtener apoyo educando a los jóvenes y proporcionando más líneas verdes de productos.

Las empresas que desean construir marcas auténticas y sostenibles pueden crear líneas de productos innovadores, que a la vez respetan el medio ambiente y contribuyen al crecimiento en ventas (Ottman, 2012).

Jacquelyn A. Ottman (2012) menciona las normas a tener en cuenta sobre el marketing verde. A continuación presentamos las más relevantes:

- El verde es dominante y fresco; los productos más ecológicos funcionan iguales o mejores, y a precios competitivos.
- Lo verde inspira innovadores productos y servicios que pueden resultar de valor al consumidor, con marcas mejoradas y una compañía más fuerte.
- Un enfoque de ciclo de vida es necesario; los consumidores compran marcas más ecológicas para ayudar a proteger su salud, ahorrar dinero, o porque simplemente funcionan mejor.
- Sostenibilidad representa una importante necesidad de consumo, y ahora es un aspecto integral de la calidad del producto.
- Los productos más ecológicos representan nuevos conceptos con modelos de negocios con menos impacto.
- Los consumidores confían en las marcas y compran educando e involucrando una conversación significativa a través de una variedad de medios de comunicación, especialmente a través de los sitios web y las redes sociales.

- Los consumidores verdes están muy influenciados por las recomendaciones de amigos y familiares.
- Los consumidores verdes dan confianza de las marcas y no esperan la perfección.
- Las marcas ven cómo es más auténtico integrar los beneficios relevantes de sostenibilidad en sus productos.

Para Constanza Schrieffe, (2010) el marketing es la disciplina a través de la cual las empresas acercan sus productos a los consumidores, aplicando diversas estrategias y tácticas para poder obtener una ecuación rentable en el intercambio.

Por lo anterior, según Schrieffe (2010), el marketing tiene el reto de desarrollar productos pensados desde el contenido de sus componentes, hasta cómo el consumidor va a deshacerse del producto una vez cumplida su vida útil de una forma social y ambientalmente responsable.

### ***2.1.2.3. Indicadores de gestión sobre RSE***

Según Playán et. al (2010), como el desarrollo sostenible es una meta a largo plazo, muchas veces no es compatible con las estrategias a corto plazo. Por tal motivo es necesario identificar objetivos en RSE paralelos a la cuenta de resultados, haciendo tangibles los beneficios obtenidos con estas iniciativas para tener un impacto en la toma de decisiones. El Desarrollo Sostenible determina la necesidad de cuidar y conservar los recursos, no sólo para generaciones inmediatas, sino también futuras.

Para lo anterior se han creado una serie de indicadores que permiten medir la gestión sobre responsabilidad social y ambiental. Los más reconocidos son:

**Índice de sostenibilidad Dow Jones.** Es la variante de la bolsa de Nueva York para empresas que cumplan los requisitos de sostenibilidad demandados. Según la página oficial (2012), el índice se creó en 1999 como el primer indicador global de sostenibilidad, con el objetivo de proporcionarles a los inversionistas que incluyen los criterios de sostenibilidad en sus portafolios, información sobre aspectos económicos, ambientales y sociales de las grandes compañías listadas en la Bolsa.

**SGMA** Como lo establece Cira Isaac (2003), el SGMA es una herramienta eficiente que permite gestionar la empresa desde el punto de vista medioambiental, lo que conlleva un aumento de su competitividad y su responsabilidad, detectando despilfarro de materias primas, gestión de residuos, mejora de ventas por diferenciación ecológica del producto final, cumplimiento de la regulación medio ambiental. Esto mejora la imagen ante la comunidad, ante los trabajadores y ante la administración pública, al poner de manifiesto una serie de controles y supervisiones, según criterios medioambientales, de sus instalaciones, procesos y productos. De igual forma permite profundizar y conocer mejor la empresa, los productos, procesos y actividades que desarrolla.

**GRI** - *Global Reporting Initiative* (GRI, 2012) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El marco, que incluye la guía para la elaboración de memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

GRI (2012) mantiene Alianzas Estratégicas Globales con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCED), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (United Nations Global Compact, UNGC) y la Organización Internacional de Normalización (ISO).

GRI y su guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad actúan en sinergia con la iniciativa de la Carta de la Tierra, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). A su vez, existe la norma ISO 14000, estándar internacional, que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI (2012), está trabajando de la mano con los empresarios sobre la RSE. Según encuesta realizada en el 2011 por la ANDI (2012), el 73% de los empresarios cuenta con una política de RSE y el 68% de los mismos tiene dentro de su empresa un cargo específico para RSE. En línea, más del 60% de las empresas

encuestadas cuenta con algún tipo de informe sobre RSE, siendo el balance social el más importante (44%). Cabe resaltar que el informe de sostenibilidad bajo directrices GRI (Iniciativa de Reporte Global) ha ganado relevancia pasando del 14% en 2009 al 38% en la última medición.

#### **2.1.2.4. Responsabilidad Social Empresarial y el consumo consciente**

Según Gudiño y Sánchez (2010) se puede identificar el surgimiento de una nueva generación de consumidores con estilos de vida diferente, saludable y sustentable, un nicho de mercado en crecimiento donde se preocupan por el medio ambiente y buscan productos fabricados de manera sustentable. Este grupo de personas pasa a la acción a través del consumo como herramienta fundamental de cambio social, y se preguntan de dónde viene y dónde terminará lo que compran. Sin embargo, como lo cita Avella Villegas (2006), existe una brecha entre “la conciencia de un consumo responsable (83% en Inglaterra) y el acto de consumir responsablemente (5% en Inglaterra), según registra el Banco Cooperativo (Cooperative Bank) en su artículo, quienes son los consumidores éticos”. Avella, a su vez, informa que comunicar al consumidor los beneficios de la cadena de comercio justo fortalece su responsabilidad a la hora de consumir.

Según estudio realizado por Bigne y Currás (2008), la imagen de RSE sí influye en la intención de compra de los consumidores, aunque no de forma directa; la RSE es vista como un atributo diferenciador de la marca que le permite compartir la aspiración o tenencia de un valor social. “El consumidor puede satisfacer más eficientemente sus necesidades de definición personal (mejorar, distinguir y reforzar su auto concepto) a través de una identidad de marca socialmente responsable” (Bigne-Alcañiz & Currás-Pérez, 2008).

La investigación realizada por Valérie Swaen (2008) sobre percepción del consumidor y reacción frente a la RSE indicó que esta última es determinante para la percepción de calidad y confianza que tiene el consumidor en la empresa, a su vez que juega un papel importante en el desarrollo de la relación con clientes a largo plazo. Adicional, Swaen (2008) afirma que las políticas de RSE pueden usarse como instrumento para manejar la percepción del consumidor en una compañía.

En línea con lo presentado sobre el consumidor consciente, Gudiño y Sánchez (2010) presentan dos prioridades para las organizaciones, la primera es atender a los mercados emergentes, y la segunda es ser en verdad socialmente responsables, sin maquillajes.

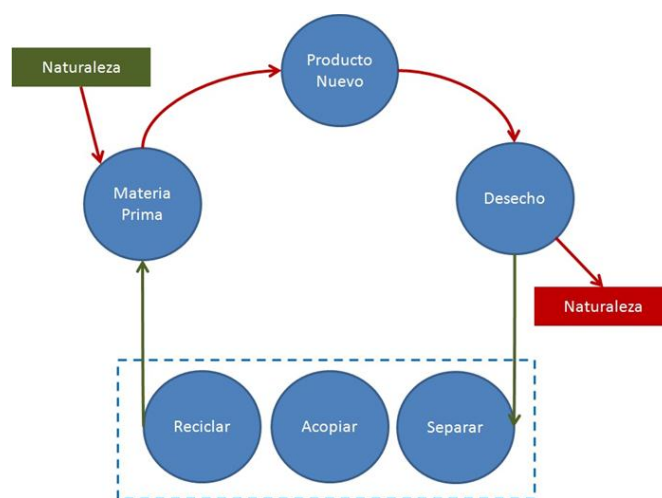
### 2.1.2.5. Manejo de empaques y reciclaje

El mundo avanza y evoluciona, las empresas crean y ofrecen más y mejores productos para que los seres humanos tengan un mejor bienestar, obteniendo innumerables opciones al momento de comprar un producto; sin embargo, se han generado problemas con los recursos naturales y un crecimiento constante de residuos, creando problemas ambientales.

El proceso de reciclaje como alternativa de negocio, lo menciona Yesid Ariza (2012) como actividad que puede presentarse también como herramienta de desarrollo sostenible, pues es capaz de reducir la energía que se invierte en el proceso de fabricación de bienes y servicios, de manera que las generaciones futuras encuentren la posibilidad de administración y manejo de recursos naturales no renovables.

El reciclaje es un acto de responsabilidad con el medio ambiente, con la comunidad, con los demás seres humanos, con la organización, y por supuesto, con cada persona; reciclar es transformar. A continuación, Yesid Ariza Osorio presenta el proceso de reciclaje en función del medio ambiente:

Figura 2. **Proceso del reciclaje en función del medio ambiente**



(Ariza Osorio, 2012)

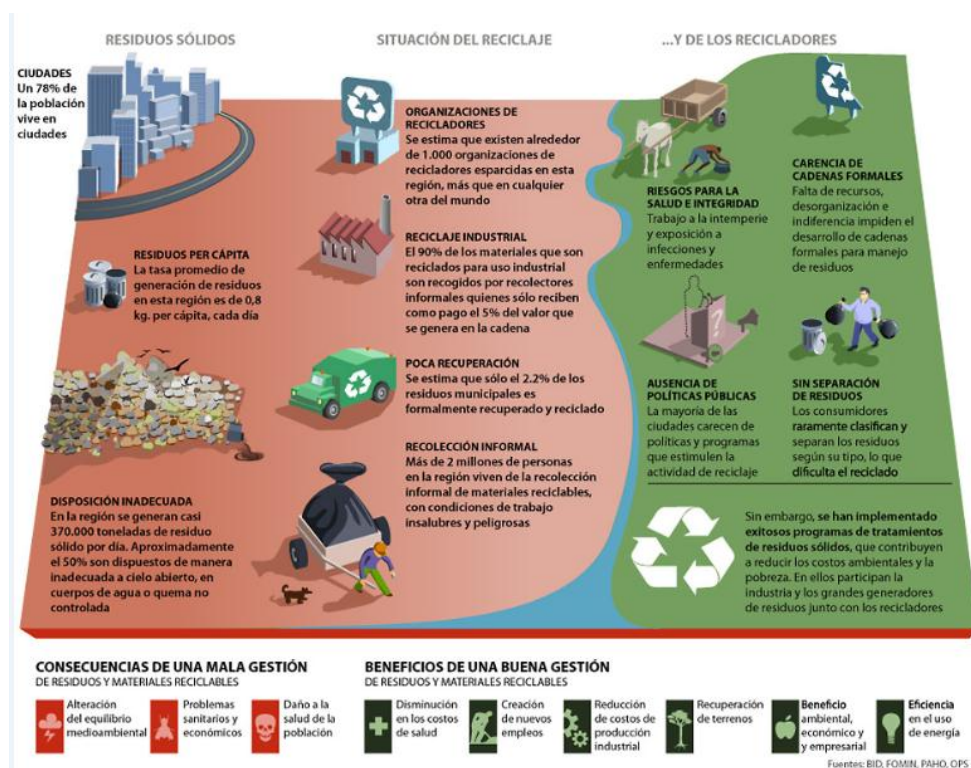


## Reciclaje Sostenible

Como se muestra en el portal de la Fundación Avina (2011), creada por Stephan Schmidheiny para impulsar el desarrollo sostenible mediante una alianza entre la empresa privada exitosa y responsable y las organizaciones filantrópicas que promueven el liderazgo y la innovación, se evidencia que el alto grado de urbanización en América Latina requiere que grandes cantidades de residuos sólidos deban ser recolectados, transportados y dispuestos de forma segura.

La fundación Avina presenta de forma gráfica y práctica el proceso del reciclaje en función de las industrias, la comunidad, el entorno y el medio ambiente, en términos generales, para América Latina.

Figura 3. Proceso del reciclaje



(Fundación Avina, 2011)

Si se va a hablar de reciclaje en los hogares, es necesario entender el término RSU: Residuos Sólidos Urbanos. Lo menciona José Precioso (2008) como una variedad de sustancias y objetos de origen doméstico, entre los que se destacan: papel, cartón, vidrio, plástico y metales.

La prevención y educación incluye los esfuerzos para reducir la producción de basura y promover la reutilización por medio del reciclaje. A su vez, es importante aclarar qué significa post-consumo. Al respecto, Corredor (2010) define el post-consumo como los residuos sólidos generados por personas o empresas en actividades que responden al consumo o utilización de productos. Si, por el contrario, son producidos durante un proceso de producción, se denominan post-industria.

### **Empaques y su manejo en las empresas dentro de las estrategias de RSE**

Adriana Wolf (2012) presenta un análisis importante sobre los empaques y la sostenibilidad, conceptos necesarios para hacer frente a las exigencias del mercado y los consumidores. Al definir envase, se está refiriendo al material, el estilo y el diseño de los productos que van a ser vendidos.

Wolf presenta el producto desde la perspectiva de su marca, compuesta por la identidad y reputación. Cuando se habla de identidad se está asociando los componentes visual, verbal y ambiental del posicionamiento de ésta. Y cuando se habla de reputación se refiere a las percepciones emotivas y racionales que las audiencias tienen con respecto a la marca-producto.

Cuando el consumidor percibe que una marca contribuye a la sostenibilidad, probablemente muestre una mayor inclinación por ese producto. Como parte de los componentes individuales de un producto se puede hablar de diseño, empaque, mensajes, color y personalidad del producto, destacándose el empaque por su corporeidad, por ser un elemento tridimensional con impacto sobre el medio ambiente, y a través del cual se puede ofrecer al consumidor soluciones confiables y reales que lo orienten a tomar la mejor decisión de compra (WOLF, 2012). Los envases sostenibles y su diseño son vistos como una manera de contribuir a aspectos ambientales a nivel global.

En el campo particular de los empaques, un concepto emitido por el “Packaging and Technology Institute Solutions” resume el principio de sostenibilidad que anima a los productores a: “ser responsables por el impacto ecológico de los productos y sus materiales de

envase”. Las organizaciones deben entender el impacto ambiental que están generando para poder definir los pasos que deben tomar para trabajar bajo principios de sostenibilidad.

Una forma de contribuir con el manejo de los empaques es a través de la reutilización de los materiales, un concepto que involucra tanto a productores como a consumidores. La cadena de valor en el diseño tradicional de envases y de productos era lineal, partiendo de los recursos naturales y siguiendo con los productores de envases o los distribuidores, los consumidores, para llegar finalmente a una recolección indiscriminada de residuos sólidos que iban todos a un relleno sanitario, generando contaminación (WOLF, 2012).

Para generar el cambio del anterior esquema lineal se requiere del trabajo integral de todos los actores de la cadena (recursos naturales, productores de empaques, distribuidores y consumidores), donde éstos acuerden estrategias para evitar la generación de residuos y reducir la presencia de basuras. Para ello, Wolf (2012) habla de la teoría “3 P: People – Planet – Profit”, la cual resume las variables económicas, sociales y ambientales de la producción y el buen uso de la energía. La teoría 3P busca contribuir a la transición hacia una economía de bajo carbono, mediante la provisión de energía renovable al mundo en desarrollo, aportando a todos los actores, y donde las empresas pueden obtener oportunidades de ingresos y reducción de costos.

Adriana Wolf concluye en su análisis, cómo el impacto de los envases ha tomado relevancia en la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa social. Los proveedores y los fabricantes de productos entenderán la necesidad de construir nuevas marcas bajo estrategias eco sostenibles, para potenciar su posicionamiento en el mercado.

### **Responsabilidad Extendida del Productor**

El manejo responsable de los empaques no sólo se está viendo como un tema estratégico de la compañía de cara al consumidor, sino como una responsabilidad de las empresas dentro del ciclo de vida de sus productos, como lo presenta “*Recycling Reinvented*” (2013) con el concepto de Responsabilidad Extendida del Productor (EPR).

“*Recycling Reinvented*” es una organización sin fines de lucro, dedicada a aumentar las tasas de reciclaje de residuos de envases y material impreso en los Estados Unidos, a través de la responsabilidad extendida del productor (EPR). Bajo este modelo se requiere que los propietarios de marcas de envases y materiales impresos cubran el costo de reciclar sus residuos de

productos. EPR podría aumentar las tasas de reciclaje, reducir el gasto público y el uso de la eficiencia del sector privado para reducir el costo global de reciclaje.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define la EPR como un enfoque de la política ambiental, en el que la responsabilidad del productor por un producto se extiende a la etapa de Pos consumo del ciclo de vida del mismo (Recycling Reinvented, 2013).

Por otra parte, las empresas han creado espacios para intercambiar conocimientos y buenas prácticas sobre temas de sostenibilidad como es el caso “ *The consumer goods fórum* ” (2013). El Foro proporciona una plataforma mundial única para el intercambio de conocimientos e iniciativas en torno a cinco prioridades estratégicas - Tendencias, Sostenibilidad, Seguridad y Salud, Excelencia Operativa y Compartir Conocimiento y Desarrollo de Personas - que son fundamentales para el avance de la industria de bienes de consumo.

La visión del Foro es: "una vida mejor a través de un mejor negocio". Para cumplir con esto, sus miembros han dado al Foro un mandato para desarrollar posiciones comunes sobre cuestiones estratégicas y operacionales claves que afectan el negocio de bienes de consumo, con un fuerte enfoque en la mejora de procesos no competitivos. El éxito del Foro se debe a la participación activa de los principales actores en el sector, que en conjunto desarrollan y lideran la implementación de las mejores prácticas a lo largo de la cadena de valor.

Uno de los tres frentes que aborda el Foro de cara a sostenibilidad es el tema de “*Global Packaging*”, lo que evidencia la importancia del tema y el trabajo hacia una mejora continua.

### **2.1.3. Marco de referencia**

En la actualidad existe una serie de proyectos de reciclaje que contribuyen a mitigar la problemática del manejo de basuras en Bogotá, dentro de los que se destacan:

PROYECTO RECICLAR TIENE VALOR, creado por CEMPRE (2012). Compromiso Empresarial para el reciclaje, asociación civil sin ánimo de lucro que busca ser un catalizador para inversiones en el campo del reciclaje, buscando y analizando información que pueda contribuir a acelerar las tasas de reciclaje del país.

“Reciclar Tiene Valor” es un proyecto de carácter socio ambiental que promueve el reciclaje pos consumo, el adecuado manejo de residuos sólidos y la cultura ambiental, que cuenta con el apoyo económico de varias empresas del sector industrial como Coca-Cola, Alpina, Bavaria haciendo amigos, Peldar, Tretapack, Natura y Unilever; a su vez cuenta con el respaldo del Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. Esta campaña (CEMPRE, 2012) promueve el reciclaje y la separación en la fuente de papel, cartón, tetrapack, vidrio, metales y plásticos, motivando la entrega voluntaria de materiales reciclables pos consumo, en puntos de Carrefour, por parte de la comunidad en general.

Según lo reportado por CEMPRE (2012), entre abril y marzo de 2011 se recolectaron 121.537 kilogramos de materiales potencialmente reciclables derivados del pos consumo, donados por 11.266 personas que se acercaron a los diferentes puntos ubicados en 15 tiendas Carrefour de Bogotá. Dentro de los beneficios ambientales se puede puntualizar el ahorro de 2.441.197 litros de agua y el evitar la tala de 1.190 árboles, entre otros beneficios.

PRIES - Programa de Reciclaje de Instituciones de Educación Superior (2012) consiste en un escenario de trabajo colectivo que agrupa las instituciones de educación superior de la ciudad de Bogotá, que buscan consolidar y/o fortalecer sus programas de reciclaje gestión de residuos sólidos, y en general cualquier programa o acción que se encuentre bajo el marco de la gestión ambiental en sus campus.

EKO es la marca de Enka de Colombia (2012) para crear productos ecológicos de alto valor agregado, manufacturados a partir de materiales reciclados.

Enka de Colombia, consciente de la necesidad de cerrar el ciclo de vida del plástico transparente PET (polietileno tereftalato), desarrolló un proyecto para recuperar las botellas de PET y transformarlas, mediante procesos de alta tecnología, en resinas, fibras y filamentos, los cuales son empleados en múltiples usos textiles o plásticos para jeans, pantalones, camisetas y ropa de hogar.

El reciclaje de botellas PET ayuda a que Colombia deje de contaminarse con más de 1.500 millones de estas botellas al año. Adicionalmente se benefician más de 2.800 personas desde la recolección de botellas hasta la fabricación de la fibra. En los centros de acopio se emplean, en su mayoría, madres cabeza de familia, desplazados y reinsertados (Enka, 2012).

A continuación, en la línea de los proyectos de reciclaje, se presentan ejemplos de logística inversa, investigados por Rodrigo Gómez (2010) como parte de la responsabilidad sobre el post-consumo.

**Gestión de residuos de llantas:** El gobierno colombiano promueve la reducción (reencauche), reutilización y reciclaje de llantas a través de la Resolución 1457 de 2010, donde hacen responsables a los productores de llantas en el desarrollo de sistemas de recolección selectiva y gestión ambiental de llantas usadas (Ministerio de Ambiente, 2012).

**Campaña recicla tu móvil o celular y comunícate con la tierra:** Desde el 2007 se suscribió el convenio de concertación entre los operadores nacionales COMCEL, TELEFÓNICA, TIGO, AVANTEL, la Cámara de Colombia de Informática y Telecomunicaciones (CCIT), la Asociación de la Industria Celular de Colombia (ASOCEL) y NOKIA como fabricante, para una gestión ambientalmente adecuada de los residuos post-consumo del subsector de telefonía móvil. Esta campaña ha recolectado más de 3 millones de piezas de celular.

**Campaña de recolección de computadores en desuso:** Busca que personas entreguen computadores e impresoras que ya no usen o que hayan desechado, con el fin de intentar recuperarlos para el reúso o su adecuada disposición, lo cual busca generar impactos sociales en la educación y protección del medioambiente.

Cisco es una empresa multinacional dedicada a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones; busca gestionar el retorno de los productos de sus clientes y distribuidores, con el fin de recuperarlos y redistribuirlos para recuperar su valor. Los procesos desarrollados son: logística de entrada, disposición, reciclaje, reúso, reparación, gestión de inventarios y logística de salida con los productos gestionados, que conduzcan a la reducción de costos, mejoren la satisfacción del cliente y promuevan la conciencia ciudadana. Su logística inversa: a) recibe aproximadamente 30.000 mil unidades por semana, b) 22.000 lb de material son recicladas y c) representa 100.000.00 US por año (Gómez Montoya, 2010).

Por otra parte, en línea con las iniciativas sociales y apartándose de los casos particulares de reciclaje y post-consumo, desde la academia se creó la Red de Conocimiento sobre Iniciativas Sociales (SEKN) “*Social Enterprise Knowledge Network*” (SEKN, 2012), conformada por diez (10) reconocidas escuelas de negocio en Iberoamérica. Esta red busca ampliar las fronteras del

conocimiento y las prácticas en emprendimiento social desde la academia a través de cursos, seminarios y alianzas para el desarrollo de proyectos con alto impacto social.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI (2012), está trabajando de la mano con los empresarios sobre la RSE.

Según encuesta realizada en el 2011 por la ANDI (2012), el 73% de los empresarios cuenta con una política de RSE y el 68% de los mismos tiene dentro de su empresa un cargo específico para RSE. En línea, más del 60% de las empresas encuestadas cuenta con algún tipo de informe sobre RSE, siendo el balance social el más importante (44%); cabe resaltar que el informe de sostenibilidad bajo directrices GRI (Iniciativa de Reporte Global) ha ganado relevancia pasando del 14% en 2009 al 38% en la última medición.

Es importante conocer la otra cara en los proyectos de responsabilidad social y empresarial, la de los consumidores. Un estudio de consumidores en Colombia realizado por la firma Yanhaas (2011) en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali y Barranquilla a más de 600 personas mayores de edad, el 80,8% de los encuestados afirman que las campañas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son creíbles cuando se muestran obras realizadas, y para un 76% son creíbles cuando son continuas y permanentes.

Adicionalmente el estudio mostró las marcas o productos que de manera espontánea se recuerdan por sus programas de RSE. Entre ellas, y en su orden, están: Éxito, Agua Oasis, Coca-Cola, Carrefour, Canal RCN, Canal Caracol, Ecopetrol, Bavaria, EPM, Postobón, Agua Brisa, Colgate, Alpina, Agua Manantial, Carulla, Papel Higiénico Familia, Pony Malta, UNE, Davivienda, Pilsen, Texaco, Cerveza Club Colombia, Codensa, Jabón Ariel, Terpel, Clorox, Bancolombia y Águila Roja.

#### **2.1.4. Marco contextual**

##### ***2.1.4.1. Regulación del reciclaje en Colombia***

Para Collins (2011), el componente gubernamental juega un papel importante en el sistema verde y sustentable, en la toma de medidas y acciones que permitan un control sobre las compañías en los procesos y recursos que afectan el medio ambiente. Por tal motivo es importante presentar, a

continuación, una pequeña recopilación de la normativa legal colombiana sobre la gestión integral de residuos, realizada por la ecóloga Marlybell Ochoa Miranda (PRIES, 2012):

Existe un conjunto de normas sobre el manejo de residuos especiales y peligrosos como los hospitalarios, baterías, medicamentos vencidos, manejo de escombros, pos-consumo de plaguicidas, radioactivos, entre otros.

Dentro de la normativa más destacada sobre el manejo de residuos se encuentra la Resolución 351 del 20 de diciembre de 2005, que establece el esquema de regulación tarifaria del servicio de aseo de residuos ordinarios. A su vez se encuentran el Decreto 838 del 23 de marzo de 2005 sobre disposición final de residuos sólidos, la circular SDS 010 del 27 de junio de 2003 sobre Planes de Gestión Integral de Residuos y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos; uno de los enunciados destacados de esta ley es “el que contamina, paga” (Corredor, 2010). Posteriormente se expidió la ley 142 de 1994, donde se establece que el aprovechamiento de los residuos es una actividad complementaria del servicio público de aseo.

Otras normas fundamentales que rigen el servicio público de aseo y el reciclaje se encuentran en la Constitución Nacional, artículos 2, 49, 78, 79, 80 y 366, el Decreto 312 de 2006 (Plan Maestro para el Manejo Integral de Residuos Sólidos – PMIRS) Proyecto de Ley 04 de 2007.

Según lo presenta el documento “Mesa Nacional de Reciclaje” (Ministerio de Ambiente, 2007), en Colombia se producen cerca de 28.800 toneladas de residuos al día, de las cuales sólo el 13% son recuperadas. Según Corredor (2010), en el 2011 en Bogotá, originados por el sector domiciliario, fueron 4.508 toneladas por día. A su vez establece que el 25% de los residuos que llegan a disposición final en el relleno de Doña Juana tienen potencial de aprovechamiento, lo que evidencia que existe una oportunidad significativa frente al reciclaje de la ciudad de Bogotá.

### **Política de Basuras Cero de la Alcaldía Mayor de Bogotá**

Acatando el Auto 275 de 2011 emitido por la Corte Constitucional y la política de basuras cero de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se pueden destacar los siguientes puntos:

La recolección selectiva está a cargo de los recicladores de oficio, quienes continúan ejerciendo su actividad en las zonas de la ciudad que actualmente lo hacen, de acuerdo con la información del censo de recicladores del Distrito (AUTO 275, 2011).



Es obligación de los usuarios del servicio público realizar separación de los residuos en la fuente, según Decreto 564 de 2012 de la Alcaldía Mayor de Bogotá: en bolsas negras el material ordinario no reciclable y en bolsas blancas el material reciclable.

Promoción y apoyo a la organización y gremio de recicladores hacia la constitución de organizaciones autorizadas, con la calidad de entidades prestadoras de servicios públicos (Padilla & Parra, 2013).

Formalizar la población de recicladores de oficio, haciendo efectiva la remuneración estable por su labor y el acceso a la seguridad social (UAESP, 2013).

#### **2.1.4.2. Análisis demográfico de Bogotá**

Bogotá es la capital de Colombia, ubicada en el centro económico y político del país, con más de 6,6 millones de habitantes, lo que representa el 15, 2% de la población nacional, como lo presenta Martha Corredor (2010). Con el fin de dimensionar el alcance de la propuesta, fue necesario contar con las cifras de la población en Bogotá, por copropiedad y su ubicación geográfica, así:

Tabla 2. Unidades habitacionales promedio por copropiedad según estrato

<b>Estrato</b>	<b>Unidades habitacionales por copropiedad (promedio)</b>
1	0
2	300
3	150
4	50
5	35
6	20

(Irrisiduos, 2007)

Tabla 3. Localidades donde predominan estratos 3,4 y 5

<b>Localidades donde predominan estratos 3,4,5</b>	<b>Unidades habitacionales</b>	<b>Población Promedio</b>

Ciudad Kennedy	<b>255.644</b>	639.110
Suba	<b>282.609</b>	706.523
Engativá	<b>217.035</b>	542.588
Fontibón	<b>88.488</b>	221.220
Usaquén	<b>136.320</b>	340.800
Chapinero	<b>49.592</b>	123.980
Barrios Unidos	<b>62.712</b>	156.780
Puente Aranda	<b>68.913</b>	172.283
	Total	2.903.283

(Irresiduos, 2007)

## 2.2. Trabajo de campo

Se realizaron nueve (9) estudios de casos a compañías de consumo masivo en Bogotá, donde se analizaron las estrategias en RSE, el manejo del pos consumo y el reciclaje, la relación del marketing y la RSE, criterios de selección sobre proyectos de RSE, con el fin de identificar los atributos necesarios de la propuesta de valor sobre reciclaje en los hogares de Bogotá, dirigidas a este grupo de empresas. A su vez se analizó el contexto y los proyectos más destacados sobre reciclaje con consumidores en Bogotá.

A continuación se presenta en términos generales, cada uno de los puntos analizados en los casos de estudio, los cuales se encuentran en mayor detalle en los apéndices 2 al 10.

### 2.2.1. Generalidades de la Responsabilidad Social Empresarial

En términos generales, las nueve (9) empresas analizadas manejan estrategias de RSE, algunas con un mayor grado de estructuración como Bavaria, Unilever, Nestlé, Coca-Cola, otras se encuentran en proceso como Tecnoquímicas, Team Foods, Clorox y Quala, aspecto que se evidencia en el detalle de la estrategia, proyección, proyectos asociados y metas.

**Bavaria** cuenta, entre sus políticas de RSE, con 10 prioridades, de las cuales se destacan desincentivar el uso irresponsable del alcohol, agua, CO2, empaques y reciclaje, con el fin de

adecuar nuevas formas de envase en lo que respecta a eco diseño. Por su parte, se esmeran por acentuar el desarrollo sostenible en la sociedad, trabajando de la mano con sus proveedores.

**Unilever** promulga, en la aplicación de RSE, un trabajo en equipo entre gobierno, agencias internacionales y ONG, donde se articulan esfuerzos para hacer frente a problemas sociales y ambientales, inclinándose por los que tienen que ver con salud e higiene, nutrición y desarrollo sostenible, buscando doblar su negocio a medida que reduce el impacto social y ambiental. Para esto trabajan en lo que denominan Plan de Vida Sostenible, donde involucran mejor salud, ambiente y comunidad, incluyendo a los trabajadores. Resaltan el uso que de sus productos hacen los consumidores. Unilever se esfuerza por aplicar rediseño en el embalaje de sus productos, reduciendo tamaños y evitando desperdicio de los mismos.

Por su parte, **Coca-Cola Company** aplica RSE aportando al desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera, a través de medio ambiente, sociedad y vida activa; a su vez, implementa otros proyectos a través de su fundación Coca-Cola. La compañía crea conciencia de no ver los envases como desperdicio sino como objetos que tienen todas las posibilidades de ser reutilizados. Ejemplo claro de esta tarea es la nueva botella de agua Brisa llamada Ecoflex, con la que buscan motivar a los consumidores a apoyar el medio ambiente eligiendo, disfrutando y dándole la vuelta al empaque. Adicionalmente, Coca-Cola mantiene firme su compromiso con el agua protegiendo los recursos naturales.

Coca-Cola Company creó el denominado triángulo de oro, que es la interacción entre gobierno, comunidad y otros entes reguladores buscando entre todos valor compartido; al respecto, desarrolló un programa denominado botella a botella, dirigido a los recicladores donde les ofrecen beneficios.

**Coca-Cola FEMSA** incentiva en su plan de RSE la promoción al desarrollo sostenible. Esta tarea ha sido tenida en cuenta a nivel internacional a través de diversos premios que ha alcanzado, como el reconocimiento al trabajo con ética y valores en la industria donde se destacan los programas de sostenibilidad adelantados en la empresa; FEMSA también recibió el reconocimiento Empresa Socialmente Responsable (ESR). Trabajan bajo el esquema de árbol, donde las raíces son la ética y los valores, y tres ejes son la gente (buscan que la responsabilidad social empiece por casa), la comunidad y el planeta.

FEMSA se interesa por la innovación en sus empaques donde se impacte cada vez menos el medio ambiente bajo tres premisas: reducción, reutilizar y reciclaje. Adicional al concepto de

innovación en pro del medio ambiente, FEMSA está manejando en Colombia una flota de 29 camiones eléctricos, y complementariamente dicta un diplomado a funcionarios del gobierno sobre el cambio climático.

**Team Foods S.A.** se compromete con el futuro de las comunidades y la preservación del medio ambiente en las áreas donde opera en pro de las sostenibilidad, mejorando el capital social y su calidad de vida. Se preocupa por la nutrición, la educación, el consumo responsable, y por otra parte implementa prácticas en gestión eficiente de agua y energía y el reciclaje en el pos consumo. En cuanto a proyectos de RSE se resaltan la medición de la huella de carbono y la huella hídrica.

**Quala** observa que la RSE es una responsabilidad de la compañía con el medio ambiente, las comunidades y un relacionamiento gubernamental. Entre sus políticas de RSE cuenta con indicadores sobre el manejo de residuos industriales, va de la mano con el reciclaje, promueve constantemente el eco diseño y colabora en las emergencias por desastres.

**Clorox** en sus políticas de RSE desarrolla contratos gana-gana con sus proveedores, salarios justos, fomentar la diversidad, oportunidades y trato respetuoso, dan la importancia que se merecen a los empleados, y a su vez los miden para evaluar los que están comprometidos y los que están altamente comprometidos.

**Nestlé Colombia** tiene en cuenta la RSE buscando hacer negocios basados en la sostenibilidad bajo la premisa “valor para Nestlé, valor para la sociedad”; todo ello atado a la preservación del medio ambiente.

Las áreas donde Nestlé desarrolla la RSE son la nutrición, el agua, reduciendo su uso, y el desarrollo rural con asistencia técnica, capacitación y microcréditos que fomenten el agro. Adicionalmente, velan por reducir el uso de la energía no renovable, reducción de gases y mejora de los envases en su impacto ambiental.

Nestlé tiene una consigna gana-gana: la intención de Nestlé es contar con personas sanas para que tengan una vida larga y sana para consumir sus productos. Además ha sido reconocida por su labor de RSE; uno de estos reconocimientos fue el premio que ganó en 2009, denominado “Emprender Paz”.

**Tecnoquímicas** aplica RSE con procesos internos ambientalmente sostenibles. Se resalta la labor encaminada a la importancia que da la compañía a la educación con calidad, lo que a su vez se refleja en mejoras en la calidad de vida, la investigación académica y químico –

farmacéutica y el cuidado responsable con el medio ambiente, donde ha invertido una cantidad importante de recursos en programas para preservar la calidad del aire, optimizar el uso del agua y manejo adecuado de residuos, todo en aras de reducir los índices de contaminación e implementar proyectos de producción más limpia.

### **Comparativo**

En lo que respecta a políticas de RSE se observa, al interior de las empresas, que todas manejan generalidades enfocadas a fines comunes, tanto para la empresa como para la comunidad y el medio ambiente. A continuación se presentan algunas similitudes encontradas.

La esencia para todas las empresas en el desarrollo de la RSE es el desarrollo sostenible, en procura de preservar el medio ambiente para las futuras generaciones, con prioridades alineadas a su sector y a su cadena productiva, como el manejo gana- gana con proveedores.

Por su parte Bavaria, Unilever, Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA, Team Foods, Nestlé y Tecnoquímicas le apuntan a la reutilización de envases y a su reciclaje. A su vez, les interesa que a lo largo del tiempo persista el tema de empaques por medio de innovación, haciendo cada vez menos daño y efectos al medio ambiente; esto lo logran a través del eco diseño.

Bavaria y Coca-Cola Company invierten en la preservación de los recursos naturales en la Sierra Nevada, con capacitaciones, seminarios, campañas y generación de concientización.

Asimismo, frente al uso de energía y agua, Bavaria, Unilever, Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA, Team Foods, Nestlé y Tecnoquímicas hacen esfuerzos en su logística de producción y comercialización, con el fin de mitigar el impacto. En cuanto al pensamiento de mejorar la calidad de vida de la comunidad donde operan, Nestlé, Unilever, Bavaria, Team Foods, Clorox y Tecnoquímicas tocan este tema de manera puntual.

En cuanto a educación en estilos de vida saludables, Bavaria, Coca-Cola Company, Team Foods, Quala y Nestlé dan valor agregado a la comunidad educando e informando a través de tablas de nutrición, inicialmente con el contenido de sus productos en cuanto a calorías, azúcares, grasas, seguido del porcentaje de consumo recomendado de estos ingredientes en una dieta diaria.

De una u otra manera, en las nueve (9) compañías analizadas se cuenta con indicadores de gestión como mediciones de la huella de carbono, la huella hídrica, la tasa de reciclaje y reutilización de envases, entre otros.

La inclusión es un factor importante para Quala y Clorox, permitiendo ser parte del contexto empresarial a población vulnerable y/o discapacitada.

### **2.2.2. Relación de las estrategias de marketing vs RSE**

En este aspecto se observa que en Bavaria, aunque cuenta con algunas iniciativas en conjunto entre las áreas y tiene la participación de sostenibilidad en el comité de innovación, de cara a iniciativas con consumidores consideran que las acciones encaminadas a RSE no son valoradas por ellos.

Por su parte, Unilever tiene en cuenta esta interacción considerando importante que la marca esté en el corazón de los consumidores. Por lo tanto, marketing y RSE se unen para reflejar la venta de lo verde en sus productos.

Coca-Cola Company sí presenta una conjunción en estas dos variables, pero no es directa; se concentra sólo en comunicación entre ambas, por lo cual marketing no participa en la selección de proyectos.

Coca-Cola FEMSA lleva la misma tendencia de Coca-Cola Company, es decir, no existe relación directa, y marketing tampoco interviene en sus proyectos.

En Team Foods S.A. sí hay interacción permanente, ya que marketing participa en eventos de RSE, solicita conceptos al plan de sostenibilidad y seleccionan en trabajo en equipo proyectos de RSE.

Al interior de Quala no existe una relación entre las áreas de RSE y marketing, considerando que esta sinergia no es tomada en cuenta como un atributo relevante de compra por parte del consumidor. A su vez, Clorox tiende a manejar un bajo perfil sobre actividades de RSE, por eso no realizan comunicación acentuada sobre el tema.

Nestlé tampoco busca hacer propaganda de sus productos a través de plan de valor compartido.

En Tecnoquímicas sí es acentuada esta relación por la relevancia de los productos que produce y comercializa, el marketing está presente en el pos consumo responsable, haciendo campañas para el manejo de productos vencidos.

### **Comparativo**

Bavaria, Coca-Cola Company, Coca-Cola FEMSA, Quala, Nestlé y Clorox no presentan una relación directa, es decir, marketing no interviene de forma permanente en los proyectos de RSE.

En Unilever, Team Foods y Tecnoquímicas sí hay relación y comunicación constante, presentan sinergia entre las áreas de marketing y responsabilidad social de forma sistemática, permitiendo que la primera participe en eventos de RSE, solicita conceptos al plan de sostenibilidad y seleccionan en conjunto los proyectos de RSE.

Como dato relevante, tres empresas como son Bavaria, Unilever y Quala coinciden en la percepción que tienen del consumidor colombiano, en el sentido que no tiene en cuenta la RSE en la toma de decisión de compra, es decir, no se evidencia un interés puntual por la forma como las empresas aplicaron RSE para llegar al producto que está en sus manos.

Es cuestión de tiempo conseguir mayor sinergia entre las áreas de RSE y Marketing, tendencia que se evidencia en el análisis de cada uno de los casos. Se debe educar al consumidor para que se vuelva más exigente en la selección de los productos de cara a la RSE, lo cual obligaría a las empresas a mejorar sus estrategias en este campo; a su vez, debería existir un marketing verde para que los clientes conozcan, y como tal, comprendan mejor la RSE de la marca de su preferencia, generando así un ambiente reflexivo del por qué debo adquirir o no un producto desde el punto de vista que dicta la RSE.

### **2.2.3. Criterios de selección de los proyectos en RSE**

A la hora de seleccionar un proyecto de RSE, Bavaria tiene en cuenta que se encuentre alineado con las diez (10) prioridades de la compañía y con el plan específico de cada año, y que cuente con un impacto medible para la marca.

Unilever, por su parte, tiene en cuenta que estos proyectos estén alineados con el plan de vida sostenible, que se encuentren encaminados con la estrategia del negocio, y que generen

valor de una forma medible, es decir, que se pueda cuantificar su impacto, presupuesto y dimensionamiento claro de la propuesta.

Coca-Cola Company tiene en cuenta impacto social, interrelación – reputación, confianza, y algo importante, transparencia con el consumidor y responsabilidad social, haciéndolo parte del proceso.

Coca-Cola FEMSA traza su estrategia de sostenibilidad basándose en la ética y los valores, teniendo como ejes principales a la gente, el planeta y la comunidad; y dentro de ellos tiene en cuenta inherentemente el agua, los residuos y reciclaje y la energía.

Team Foods S.A. tiene en cuenta que cubran temas de nutrición, educación y sostenibilidad, que sean pertinentes, mejoren costos, generen impacto y estén alineados con su política de RSE.

Quala afirma que antes de establecer criterios, se deben establecer aspectos relevantes que debe tener un proyecto para que la empresa tenga un posicionamiento con sentido social, esto es, el relacionamiento con entes gubernamentales y el reconocimiento de actividades sociales.

En Clorox, la selección de proyectos está a cargo de recursos humanos y tienen en cuenta la participación de los empleados en los mismos; no les interesa la divulgación de dicha actividad, sino el impacto que genere cada proyecto en RSE.

Nestlé de Colombia, al formular un proyecto de RSE, pone de manifiesto que éste debe cumplir con aspectos relacionados con el manejo responsable del agua, nutrición y desarrollo rural, y que el valor de este proyecto sea compartido entre empresa y comunidad, generando valor compartido.

### **Comparativo**

En todos los casos, la alineación con la estrategia de la compañía y el impacto medible son los factores relevantes a la hora de seleccionar un proyecto de RSE dentro de las compañías analizadas.

Por otra parte, se puede rescatar como factor relevante la participación de los empleados dentro de las iniciativas; en el caso de Clorox, el tener una estructura organizacional donde la RSE se encuentra inmersa en Recursos Humanos.



#### **2.2.4. Manejo de pos consumo**

En lo que respecta a pos consumo, Bavaria realiza diferentes acciones para desincentivar el consumo irresponsable de alcohol, y busca educar a sus consumidores para el manejo correcto de los envases retornables, y así obtener su máxima capacidad (44 veces).

Por su parte, Unilever afirma que el mayor impacto ambiental de la compañía se debe al pos consumo; por tal motivo realiza actividades para educar al consumidor en el uso adecuado de sus productos.

Coca-Cola Company promueve la recuperación de envases. Por su parte, FEMSA ha creado campañas para el manejo adecuado de residuos, con el fin de separar los Envases de PET por ser los que más se tardan en biodegradarse.

Team Foods tiene en construcción proyectos de pos consumo que incluyan el reciclaje y el eco diseño en empaques.

Quala cuenta con la línea de atención al cliente nacional que resuelve las inquietudes de los consumidores sobre el manejo de los productos. A su vez, existe un programa para el manejo de vencimiento y corta fecha para que el producto en estado no apto para el consumo no llegue a estar disponible para el consumidor final.

Clorox no ha manejado campañas de pos consumo responsable, pero manifiesta el interés por iniciar actividades de pos consumo dentro de la compañía, considerando que no le dicen al consumidor qué hacer después de utilizar los productos.

Nestlé maneja el pos consumo a través de asesorías sobre manejo de empaques con líneas de atención al cliente.

En Tecnoquímicas, el pos consumo se ha trabajado a nivel farmacéutico, a través de un programa denominado cruz azul para productos vencidos o parcialmente consumidos, donde el consumidor deposita estos medicamentos para darles un manejo responsable y destrucción adecuada. No ven viable promocionar otro tipo de programas de reciclaje diferentes al ya establecido de pos consumo, debido a que con los productos farmacéuticos existe el riesgo de fraude o falsificación.

#### **Comparativo**

Todas las empresas le apuntan a la reutilización y recuperación de empaques y envases para su consecuente reciclaje, es decir, planean constantemente logísticas idóneas al manejo adecuado de residuos, sobre todo Tecnoquímicas por lo delicado y la relevancia que tienen sus productos en la salud humana.

Indudablemente es apreciable que hay un gran problema en lo que respecta al pos consumo, más exactamente con el manejo que los consumidores hacen de los residuos, no clasificamos basuras y la contaminación persiste y es un problema social.

Se evidencian avances e iniciativas de cara al manejo adecuado de los productos, al reciclaje de los consumidores y a la innovación de envases más amigables con el medio ambiente.

### **2.2.5. Proyectos RSE apoyados por las empresas analizadas**

Todas las empresas, en mayor o menor medida, cuentan con una serie de proyectos de RSE. Los más destacados son:

Bavaria se inclina por la reducción en el consumo de agua, energía y en la emisión de CO<sub>2</sub>; asimismo busca fomentar la reutilización de empaques y el reciclaje, se vinculó a Sierra Viva para extraer una cantidad importante de residuos de la Sierra Nevada. Realizaron una campaña llamada el “reciclatón” donde con la participación de la gente se buscó reciclar y apoyar a los recicladores; trabaja, además, en el eco diseño de sus envases.

Unilever es uno de los fundadores de Cempre para las iniciativas de reciclaje. A su vez, se han enfocado a elevar los niveles de nutrición y han trabajado en programas de educación ambiental.

Coca-Cola Company emprende proyectos a través de la Fundación Coca-Cola, que cuenta con su propia plataforma online. Por otra parte, está involucrada en 120 proyectos en más de 50 países con el objetivo de proteger los recursos naturales y brindar acceso al agua a las comunidades en las que opera. Incorporó un proyecto denominado BOTELLA A BOTELLA, dirigido a los recicladores, para buscar beneficiarlos. Además, en la Sierra Nevada se tiene un proyecto para que la comunidad recicle y lo lleven a las ciudades.

Existen otra serie de proyectos que se trabajan para la comunidad, como “todos por el agua”, programa en los colegios donde existen más de tres mil voluntarios generando conciencia acerca del efecto invernadero y el calentamiento global.

Coca-Cola FEMSA, dentro de sus proyectos en RSE en Colombia, tiene el manejo de una flota de 29 camiones eléctricos. La visión para el año 2015 busca que, de la mano del BID, toda el agua que se ha utilizado para hacer gaseosa se devuelva en un proyecto denominado FONDOS DE AGUA.

Team Foods apoya a organizaciones y entidades locales enfocándose en la nutrición, educación, consumo responsable y el desarrollo de proyectos productivos en temas de alimentación. La compañía desarrolla constantemente proyectos y programas que permitan cumplir con su promesa de alimentar un mejor mañana; se centra en desarrollo de proyectos que tengan que ver con nutrición, educación y sostenibilidad.

Quala creó “Qualitas”, uno de los Centros de Desarrollo Infantil de la fundación Hogar Integral, que busca erradicar la desnutrición en Colombia.

Clorox impulsa proyectos ambientales sobre el manejo de aguas residuales; se desarrollan proyectos medibles dirigidos a sus empleados. donde se evalúan los colaboradores "comprometidos" y los "altamente comprometidos" con la RSE.

Un proyecto importante es el apoyo a la “Fundación Un Techo para mi País”, con creación de viviendas a través del aporte de sus empleados en tiempo. Adelanta la campaña Eco-Clorox interna para empleados sobre la huella ecológica que tiene cada individuo.

Nestlé cuenta con proyectos encaminados a reducir el uso del agua, la energía no renovable y otros recursos naturales; también tiene proyectos encaminados a la reducción de gases y mejorar el comportamiento medio ambiental de los envases.

En la fábrica de Bugalagrande, Valle del Cauca, se realizó uno de los proyectos ambientales más importantes y ambiciosos en el continente, denominado proyecto CISCO, que consiste en la reconversión del residuo resultante de la producción de café en energía.

Está también el proyecto piloto SuizAgua Colombia, donde un grupo de empresas suizas con presencia en Colombia, conformado por Clariant, Holcim, Nestlé y Syngenta, en conjunto con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), están trabajando en busca de la medición de la huella hídrica de las operaciones en Colombia de estas empresas, con el fin de definir formas innovadoras para mitigar el impacto.

En cuanto a los proyectos de reciclaje a nivel internacional, para mejorar las condiciones de trabajo y los ingresos de los recicladores, Nestlé Brasil fue la primera empresa en apoyar a las cooperativas de recicladores (con más de un millón de personas) a través de una alianza con CEMPRE - Compromiso Empresarial Brasileño para el reciclaje.

Un ejemplo de un proyecto de valor compartido desde el área de negocio es la tienda de bienestar Nestlé, liderado por el área de ventas con posicionamiento de producto, que busca brindar asesorías a los tenderos sobre salud y educación.

Tecnoquímicas implementa proyectos de producción más limpia, cuyo enfoque es el uso racional y la protección de los recursos naturales a través del cambio en materias primas peligrosas para el medio ambiente, adecuación de instalaciones y equipos de soporte que reducen el consumo de agua, energía y combustibles, así como la adquisición de equipos con tecnología de punta que reducen los niveles de desperdicio. Por último, hace donaciones en dinero y medicamentos a hospitales, centros geriátricos e instituciones como la Policía y el Ejército Nacional.

### **Comparativo**

Bavaria, Nestlé y Tecnoquímicas trabajan en la reducción del uso del agua, la energía y la emisión de gases. Coca-Cola Company y Bavaria, por su parte, coinciden en el proyecto de reciclaje en la Sierra Nevada. Team Foods, Quala y Nestlé se enfocan en el desarrollo de proyectos que tengan que ver con nutrición. Coca-Cola Company y Clorox están involucradas con el Proyecto Un Techo para mi País.

Unilever, Clorox y Nestlé convergen en la medición de las huellas ecológicas que dejan sus procesos, tanto la huella de carbono como la hídrica.

Bavaria, Unilever, Coca-Cola Company y Nestlé manejan proyectos nacionales e internacionales asociados a la cultura del reciclaje.

Tecnoquímicas ha brindado especial importancia a la educación de calidad y la investigación académica.

Coca-Cola FEMSA y Unilever han creado alianzas con Carrefour en pro del reciclaje a través de CEMPRE.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede observar que los proyectos que adelantan las empresas hoy día están alineados con las tendencias en lo que respecta a garantizar la

sostenibilidad del medio ambiente, siendo acordes con las estrategias de RSE definidas al interior.

Las compañías analizadas apoyan diferentes fundaciones, ya sean propias o externas, lo que evidencia un modelo filantrópico vigente, sin ser necesariamente el foco de sus estrategias.

### **2.2.6. Contexto del reciclaje en Bogotá**

Dentro del reciclaje en los hogares de Bogotá interactúan varios agentes, los cuales ejercen su acción y modifican el ciclo de los materiales. El gran problema que enmarca el manejo adecuado de los residuos radica en la desarticulación en la que trabajan estos agentes.

El componente gubernamental juega un papel importante en el sistema verde y sustentable, en la toma de medidas y acciones que permitan un control sobre las compañías, en los procesos y recursos que afectan al medio ambiente.

El Distrito ha realizado algunos intentos por mejorar el sistema, pero no ha podido controlar, verificar y exigir el cumplimiento de muchas de las normas y decretos existentes en el país en esta materia, generando poca credibilidad con los demás actores.

En Colombia, el manejo de los residuos sólidos se ha hecho en función de la prestación del servicio público de aseo, donde prevalece el aspecto sanitario al ambiental. Por tal motivo consideramos que queda mucho por recorrer en el aprovechamiento de los residuos sólidos, y encontramos en este punto una oportunidad para desarrollar proyectos y emprendimientos sociales.

La Alcaldía Mayor de Bogotá está desarrollando la política de “*Basura Cero*”, acatando el Auto 275 de 2011 emitido por la Corte Constitucional, que define los parámetros que deben regir el sistema de recolección de basuras en Bogotá, obligando al Distrito a crear un modelo de separación y recolección de los residuos y generar su aprovechamiento incluyendo a los recicladores de oficio, respetándoles su derecho al trabajo como empresarios del reciclaje.

Cabe resaltar la obligación de los usuarios del servicio público de realizar separación de los residuos en la fuente, según Decreto 564 de 2012 de la Alcaldía Mayor de Bogotá; en bolsas negras el material ordinario no reciclable, y en bolsas blancas el material reciclable. Aunque la iniciativa es acertada, la promoción, el control y verificación de la misma no se está cumpliendo y vemos que muchos hogares no tienen conocimiento de dicha obligación.

Colombia, al igual que muchos países en Latinoamérica, tiene una gran oportunidad de apoyar a muchos de sus habitantes que viven en condiciones de pobreza y que encuentran en el reciclaje informal una forma de subsistencia. De esta forma vemos que una propuesta de valor para proyectos de responsabilidad social debe ayudar a impulsar el emprendimiento de esta población, cuyo derecho al trabajo y a convertirse en empresaria del reciclaje ya encontró respaldo legal, como se mencionó anteriormente.

La solución al manejo de los residuos en Bogotá debe contar con recurso humano, que es la población recicladora, convirtiéndola en un polo de desarrollo y de trabajo formal para la ciudad y el país. Asimismo debe contar con el aporte de los consumidores quienes, desde el buen manejo del pos consumo, pueden llegar a ser aliados claves para la productividad del sector reciclador, en la reducción de su escala de costos y aumento del material reciclable. De esta manera se benefician, tanto los recicladores al obtener mayores ingresos, como los consumidores con la reducción de costos tarifarios por servicio de recolección de basuras, y en general todos los actores de la sociedad por la amortiguación del impacto de gases invernaderos en el cambio climático.

Otra realidad es la de la desigualdad en nuestros países por la falta de oportunidades y de modelos que generen riqueza y distribución equitativa de los recursos que en ellos hay; esto se agudiza en Bogotá, donde una población que sobrepasa las 20 mil personas depende del reciclaje de manera informal, habiendo encontrado en esta actividad una forma de subsistencia.

El Estado constituye otro actor importante, el cual trata de interpretar las preocupaciones de sus ciudadanos y expide leyes y decretos que procuran insertar en los mismos y las empresas, conductas que promuevan un respeto por el medioambiente y un desarrollo sostenible, pero que en la realidad es poco lo que hacen, dado que no logran permear a la sociedad.

Otro actor son las empresas, las cuales, como objeto final, buscan procurar para sus accionistas la mayor utilidad posible, para lo cual intentan satisfacer necesidades y servicios a los consumidores y cumplir con la legislación vigente.

### **2.2.7. Proyectos de reciclaje en Bogotá**

Al analizar los proyectos que se han venido desarrollando desde la perspectiva de responsabilidad social empresarial con tinte ambiental, CEMPRE lleva la delantera con su

proyecto RECICLAR TIENE VALOR, el cual está enmarcado en el Compromiso Empresarial encaminado al reciclaje, buscando y analizando información que pueda contribuir a acelerar las tasas de reciclaje del país, especialmente en Bogotá.

Cabe resaltar que Reciclar Tiene Valor es un proyecto de carácter socio ambiental que promueve el reciclaje Pos consumo, el adecuado manejo de residuos sólidos y la cultura ambiental, y una fortaleza es el apoyo económico con el que cuenta gracias a la participación de empresas como Coca-Cola, Alpina, Bavaria haciendo amigos, Peldar, Tretapack, Natura y Unilever. Otro punto a favor de CEMPRE es el apoyo gubernamental que lo tiene a través del respaldo del Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. A su vez ha logrado integrar a las empresas y a los consumidores de forma que cubre el ciclo del producto.

Si bien CEMPRE promueve el reciclaje y la separación en la fuente de papel, cartón, tetrapack, vidrio, metales y plásticos, su forma de recolección de estos materiales reciclables pos consumo sólo contempla que se lleve a cabo en puntos de Carrefour. El enfoque de la recolección no se encuentra donde se genera el residuo, es decir en los hogares, sino donde se va a comprar.

Otro programa que se encuentra actualmente en desarrollo es el de Reciclaje de Instituciones de Educación Superior PRIES, que busca consolidar y/o fortalecer sus programas de reciclaje de gestión de residuos sólidos, y en general cualquier programa o acción que se encuentre bajo el marco de la gestión ambiental en sus campus. Su fortaleza es, sin duda, el volumen del material que se puede recuperar y la poca contaminación gracias al manejo en la fuente que se da. Éste es uno de los proyectos que ha demostrado tener éxito gracias a que su enfoque es en un sector específico.

Enka de Colombia vio la necesidad de cerrar el ciclo de vida del plástico transparente PET (polietileno tereftalato), razón por la cual se desarrolló un proyecto para recuperar las botellas de PET y transformarlas, mediante procesos de alta tecnología, en resinas, fibras y filamentos, los cuales son empleados en múltiples usos textiles o plásticos para jeans, pantalones, camisetas y ropa de hogar. De esta forma se recuperan las botellas y se evita la contaminación de más de 1.500 millones de estas botellas al año. Adicionalmente se benefician más de 2.800 personas desde la recolección de botellas hasta la fabricación de la fibra. En los centros de acopio se emplean, en su mayoría, madres cabeza de familia, desplazados y reinsertados.

El anterior es un proyecto de emprendimiento social que genera un gran impacto; sin embargo se identifica como debilidad que no involucra a los consumidores ni genera educación en lo referente al reciclaje.

Por otro lado, se identifica la logística inversa como parte de la responsabilidad sobre el pos consumo, generando un impacto favorable en el desarrollo de las empresas, la sociedad y el ambiente.

En términos generales, frente a los proyectos antes relacionados, el problema está en la recolección del residuo y los diferentes tipos de materiales aprovechados. CEMPRE tiene un sistema de recolección donde se compran los productos, mas no donde se genera el residuo.

Ejemplos como el de ENKA se concentran en una sola línea de las diferentes clases de productos de material reciclable, al igual que el programa del gobierno sobre las llantas y el programa de los celulares. Se identifica que la fortaleza para el desarrollo de una propuesta de valor está dada por la recolección en el punto donde se genera el residuo, es decir, en los hogares, y a su vez pretende aprovechar la gran mayoría de material reciclable, a diferencia de los otros programas.

## **2.3. Diagnóstico**

### **2.3.1. Empresas de consumo masivo analizadas**

- Las empresas objeto de estudio cuentan con indicadores de gestión sobre RSE, y puntualmente empresas como Bavaria y Unilever tienen indicadores para mejorar el reciclaje del pos consumo.
- Contemplan el reciclaje como una parte de la estrategia en RSE; si no lo tienen integrado actualmente a nivel local, lo manejan en otros países o lo ven como un próximo paso.
- De cara a los criterios de selección de los proyectos, en todos los casos coincidieron que deben estar alineados con las estrategias a trabajar durante el año y con un impacto medible.
- La educación es un elemento sostenible como lo presenta Nestlé, el cual se trabaja en diferentes prácticas de pos consumo en Unilever, Quala y proyectos educativos de Tecnoquímicas, así como en campañas apoyadas por Bavaria, como la de la inteligencia vial.



- Dentro de las organizaciones, son las áreas de RSE quienes se encargan de apoyar los proyectos en este campo, en algunas ocasiones con el apoyo de mercadeo.
- Se evidencia la relevancia que dan las compañías a las sinergias con entes gubernamentales y/o premios otorgados por estos mismos.
- A través del análisis del caso de Clorox se pudo identificar que los empleados son actores importantes para las compañías, y en los casos donde el área de recursos humanos se encuentra integrada con RSE, ésta debe ser partícipe de los proyectos.

### **2.3.2. Contexto reciclaje en Bogotá**

- Basados en las políticas actuales sobre el manejo de las basuras es necesaria la integración del reciclador en la recolección de los desechos reciclables, evidenciando una falta de formalización en los esquemas actuales de recolección y una dificultad de los recicladores para organizarse formalmente.
- Es de intereses del Distrito el funcionamiento eficiente del manejo de los desechos y el incremento de la tasa de reciclaje.
- No existe un proyecto de reciclaje que maneje recolección en la fuente de los hogares e integre todos los desechos con potencial de ser reciclados, aspecto que a su vez contribuye a disminuir los cobros de recolección de basuras.
- Constituye una oportunidad desarrollar una propuesta donde su gestión se base en la generación de valor compartido entre los empresarios, los consumidores y recicladores, a través de la educación y concientización.

### **2.4. Propuesta de valor**

Se consideró que la mejor guía para elaborar la propuesta de valor es el modelo planteado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro “Business Model Generation”, considerando que ésta cuenta con un aparte exclusivo sobre la propuesta de valor, e involucra el componente social clave en el presente trabajo de grado.

El modelo de Canvas describe cómo la organización crea, entrega y captura valor, y es aquí donde el concepto de propuesta de valor toma relevancia, siendo el centro de su modelo. Dentro de propuesta de valor se describen las características y beneficios en donde se crea valor, y se explica en sí el producto o servicio que se ofrece al mercado.

Dentro del modelo Canvas la propuesta de valor del trabajo se encuentra enmarcada en tres criterios que son:

**Novedad:** Con la propuesta se entiende una necesidad o problema para el que todavía no existe un producto o servicio específico. En Bogotá no existen proyectos de educación y sensibilización de reciclaje en hogares que involucren a empresas de consumo masivo.

**Personalización:** Ofrecer productos o servicios ajustados individualmente a algunos actores del mercado, o incluso poder llegar a co - crearlos con el apoyo del actor. Nuestra propuesta apunta al atributo de interés de las empresas objetivo de mercado.

**Conveniencia:** Ofrece al mercado un medio de relacionamiento gana-gana, con un fin benéfico de impacto, tanto al interior de la organización como hacia el entorno, optimizando su esfuerzo y tiempo. La propuesta busca generar impacto en indicadores y el mercado con temas que son estratégicos, que generan beneficio a la empresa y alianzas con entes gubernamentales.

A continuación se detalla la propuesta:

#### **2.4.1. Mercado objetivo**

Dentro del reciclaje en hogares se identifican a las empresas de consumo masivo multinacionales, multi-marcas, como las directas involucradas en el manejo del pos consumo responsable sobre los residuos, como se ha hecho en otros países (Recycling Reinvented, 2013), al ser las grandes generadoras de empaques para consumidores, con incipientes actuaciones sobre el reciclaje en Bogotá y con el músculo financiero para aportar a este tipo de iniciativas.

Lograr que las empresas de consumo masivo participen en la cadena del reciclaje las hace responsables del ciclo de producto de principio a fin (Responsabilidad Extendida del Producto EPR). A su vez, a este tipo de empresas les interesan las iniciativas de reciclaje, ya sea por reducción de costos y/o por reputación de marca, evidenciado en los estudios de casos.

De este grupo objetivo se seleccionaron nueve (9) empresas sobre las cuales se estructuró la propuesta de valor.

#### **2.4.2. Actores que intervienen**

Dentro de la propuesta interactúan varios actores, los cuales ejercen diferentes papeles. A continuación se relacionan cada uno de ellos:

##### ***Gobierno/Distrito***

Es el responsable de definir las políticas locales en el manejo de las basuras, brinda credibilidad al proyecto; puede llegar a ser un aliado estratégico por ser valorado por las empresas de consumo masivo estudiadas y por establecer los futuros cambios del manejo de los residuos en Bogotá.

##### ***Empresas de consumo masivo***

Son las empresas que generan la oferta de los productos y el mercado objetivo del presente trabajo de grado. En los apéndices se pueden detallar los estudios de caso realizados a nueve (9) de ellas.

##### ***Consumidores en Bogotá***

Son la demanda que dinamiza la oferta de productos de consumo masivo y adquieren los productos por los cuales todo el sistema se mueve, siendo los generadores de los residuos.

Aunque no es el objeto de estudio del actual trabajo de grado, frente a la demanda (consumidor en Bogotá) se abre toda una oportunidad de estudio en otro proyecto.

Para el presente trabajo los consumidores se ubican en la ciudad de Bogotá, en los estratos 3,4 y 5, donde se concentra el mayor volumen de copropiedades de acuerdo con el estudio demográfico realizado previamente. A su vez, son el grupo objetivo de las compañías de consumo masivo analizadas, según lo evidenciaron los casos de estudio.

Para el proyecto es clave la interacción con los administradores de las copropiedades, quienes tramitan la autorización para el ingreso del proyecto dentro de los conjuntos, argumentando disminución en los cobros de recolección de basuras y educación para los residentes.

### ***Recicladores***

Según la última regulación y el modelo de basuras cero, los recicladores son los dueños de los residuos recuperables. Por otra parte, cuentan con dificultad para organizarse formalmente en los conjuntos residenciales.

Dentro de la propuesta, el papel de los recicladores será el de recolectar los residuos a través de esquemas ordenados, con horarios y mecanismos de transporte necesario para realizar su labor.

A los recicladores les interesa participar en el proyecto porque evitan la gestión individual con las copropiedades. Para autorizar su ingreso adicional pueden contar con un consumidor educado (aspecto que se ampliará más adelante), garantizando mayor calidad de los residuos reciclables.

### ***Asociación***

Sería necesario crear una asociación que articule todos los actores y sea la responsable del proceso educativo en los hogares que se integren al programa, siendo la cara visible del proyecto y la encargada del engranaje y los aspectos logísticos necesarios en cada frente.

#### **2.4.3. Recursos**

La propuesta de valor busca articular el reciclaje en los hogares de Bogotá y educar a los consumidores de la siguiente forma:

- Los responsables de financiar el esquema serían las empresas de consumo masivo, objeto de estudio del presente trabajo.
- Es recomendable contar con la alianza de un ente gubernamental, en este caso el Distrito.
- Contar con los capacitadores, como empleados de la asociación, para ejecutar un plan educativo y de sensibilización a los consumidores.
- Alineados con las políticas Distritales “Basuras Cero” se debe contar con la alianza de las cooperativas de reciclaje para estructurar el proceso de recolección del material reciclable. Según el Decreto 564 (2012), el ciudadano es responsable de separar los residuos para reciclar.

**Figura 4 Reciclaje en Hogares de Bogotá**



#### 2.4.4. Procesos

Para ser realidad el proyecto de reciclaje se requiere ejecutar los siguientes procesos:

- Gestionar con las unidades residenciales, administradores de edificios, conjuntos o propietarios de casas para autorizar el ingreso y realizar el plan educativo y de recolección de residuos reciclables.
- Realizar programas educativos a los habitantes de las unidades habitacionales donde se encuentre el proyecto.
- Efectuar la separación de residuos en los hogares por parte de los residentes – consumidores.
- Formalizar la recolección de material orgánico por parte de los recicladores.

El proyecto está enfocado en copropiedades (unidades residenciales), donde se encuentra la mayor concentración de consumidores en estratos 3, 4 y 5 (DANE, 2007).

#### **2.4.5. Atributos de la propuesta de valor**

Para que el proyecto de reciclaje en hogares de Bogotá sea atractivo para las empresas de consumo masivo analizadas en el presente trabajo, debe tener:

##### ***Educación a consumidores sobre pos consumo y esquemas de reciclaje***

Estructurar un programa de desarrollo no formal a través de guías de trabajo, contando con un curso básico y específico en materia de medio ambiente, con un foco en reciclaje y sostenibilidad, realzando los valores, principios, y prácticas necesarias para responder eficazmente a los retos sostenibles actuales y futuros, complementando el plan educativo con el manejo correcto de los productos de las marcas participantes.

Los **objetivos** del plan educativo serán:

- Generar conciencia sobre la importancia de organizar, separar y tratar residuos para un reciclaje consciente, buscando mejorar las condiciones de vida y de sostenibilidad del medio ambiente.
- Demostrar al consumidor que el esfuerzo no es en vano, sino que la disposición final llevará a que efectivamente se va a reciclar.

- Posicionar las marcas participantes comprometidas con el pos consumo responsable.
- Contribuir a la educación sobre el uso correcto de los productos de las marcas participantes, lo cual aporta, a su vez, a disminuir costos dentro de la compañía frente al uso inapropiado de envases. Un ejemplo es el manejo correcto de las botellas de cerveza retornables.
- Aumentar la tasa de reciclaje en Bogotá.

### **Metodología**

- Se elaborarán capacitaciones en zonas residenciales previamente integradas al proyecto, donde se encuentre coordinada la logística de recolección con los recicladores.
- Se reforzará el plan de formación con el envío, por correo electrónico, del material sobre los pasos del reciclaje y el detalle sobre el uso correcto de los productos.
- Durante las charlas se crearán acciones que incentiven el reciclaje y el consumo de las marcas participantes, como recolección de envases a cambio de premios, promociones por recambio, entre otros.
- Reforzar con charlas virtuales, enlazadas con las redes sociales de las empresas participantes, presentando notas cortas que enseñen la forma de reciclar correctamente.

### **Temas de las charlas:**

- Contexto de las basuras en Bogotá.
- Consumo responsable.
- Ejemplos de usos adecuados de productos de empresas participantes.
- Qué es el reciclaje y por qué reciclar.
- Cómo se recicla papel, cartón, aluminio, lata, vidrio, plástico, con ejemplos concretos de la forma de reciclar los empaques de las marcas participantes.

### **Medición del plan educativo**

El indicador de medición para las empresas de consumo masivo participantes será el número de personas educadas presencialmente.

### Simulador del número de personas educadas vs inversión

A la hora de presentar la propuesta a las empresas de consumo masivo, se debe tener diseñado un modelo de inversión vs número de personas educadas. Para tal efecto, se construyó un simulador básico que busca aproximar a la realidad este modelo basado en una serie de premisas, relacionadas a continuación.

**Tabla 4. Personas a capacitar en un mes con dos capacitadores**

Número de charlas (lunes a viernes en las noches y 2 los sábados)	56
Personas a capacitar	1.680

Asistencia promedio por charla de 30 personas.

**Tabla 5. Supuesto PyG mensual**

Gastos de ventas	\$ 300.000
Arriendo	\$ 1.000.000
Administración	\$ 250.000
Luz	\$ 80.000
Agua	\$ 70.000
Internet y Teléfono	\$ 80.000
Salarios con 2 capacitadores y 1 Gerente	\$ 12.880.000
Papelería y otros	\$ 150.000
Gastos administrativos	\$ 50.000
Aseo y cafetería	\$ 50.000
Contador	\$ 80.000
Gastos financieros	\$ -
Total gastos (mensuales)	\$ 14.990.000
Facturación para ganar 30%	\$ 21.414.286
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 6.424.286
Impuestos 33%	\$ 2.120.014



Utilidad neta después de impuestos	\$ 4.304.271
------------------------------------	--------------

Bajo el supuesto que existan cuatro (4) empresas de consumo masivo permanentes durante el mes, el costo por capacitar 1680 personas es de \$5.354.000, es decir, \$3.186 por persona capacitada para cada empresa participante. Al año se podrán tener educadas directamente a 20.160 personas con el esquema de reciclaje implementado en 672 copropiedades, donde, de forma estimada, habitan más de 80.000 personas, según promedio de unidades habitacionales por copropiedad (50) y habitables en estrato 4 (2.5 por unidad habitacional) (Irresiduos, 2007).

Recursos: personal capacitado, financiamiento, instalaciones adecuadas (salones comunales) y materiales didácticos de apoyo, entre otros.

Las variables a considerar en el simulador para determinar el costo de capacitación por persona son: número de empresas que apoyan el proyecto, inversión a realizar de cada una y número de personas a educar en un mes.

Las ventajas del modelo es que se financia con recursos de un tercero y no se pone en riesgo patrimonio propio. Por otra parte, la continuidad del negocio es alta al trabajar en pro del medio ambiente, con una estrategia a largo plazo, a diferencia de las campañas puntuales que no demuestran continuidad en el tiempo.

### ***Participación de los empleados dentro del proyecto***

Para las empresas que valoran la participación de los empleados dentro de las iniciativas de RSE, éstos se involucrarán en las charlas, en jornadas especiales, de manera que ellos mismos y sus familias podrán aprender sobre el reciclaje. Igualmente se harán campañas para incluir dentro del programa las unidades residenciales donde habita el grupo familiar.

A su vez, los empleados que así lo deseen podrán dictar parte de las charlas en las unidades residenciales, enfocándose en el uso correcto de sus productos. En este caso, el indicador será el número de empleados participantes dentro del programa.

### ***Mejorar los indicadores de gestión sobre reciclaje de la compañía: aumento de la tasa de reciclaje en Bogotá***

Considerando que existen empresas de consumo masivo que manejan indicadores sobre la tasa de reciclaje, este indicador se puede mejorar a través de la propuesta de valor, con el volumen de toneladas efectivamente recicladas, a través del esquema planteado de reciclaje en los hogares de Bogotá. Para el cálculo estimado de toneladas a reciclar se tiene lo siguiente:

**Tabla 6. Estimación de toneladas de basuras a reciclar**

Generación promedio de basura <i>per cápita</i> en Bogotá por día	1 kilo
Potencial de reciclaje <i>per cápita</i> .	75%
Potencial estimado de reciclaje en el <i>per cápita</i> (por mala separación, contaminación residuos, empaques y productos que en pos consumo no tienen valor).	25%
Promedio estimado de habitantes por unidad habitacional.	2.5

(Irresiduos, 2007)

Según el modelo anterior de número de personas a capacitar, se puede estimar el volumen de toneladas posibles a recuperar.

Continuando con el supuesto de capacitar a 1.680 personas mensualmente, esto equivaldría a unos 12.600 kilos de residuos recuperables en un mes por parte de las personas educadas, con un potencial de incrementar este volumen reciclado con las personas que no asistan a las charlas y que son residentes de las copropiedades donde se encuentre montado el esquema, a través del envío de información educativa por correo electrónico, con el fin de lograr reciclar hasta 52.500 kilos en el primer mes y 630.000 kilos en el mes 12, una vez se tengan vinculadas 672 copropiedades.

Adicional a los indicadores internos de cada compañía, el proyecto se encuentra alineado con la ISO 14001 (2013), numeral 4.2. Política ambiental, contribuyendo así con su cumplimiento.

### ***Alianzas estratégicas***

Un atributo valorado por las empresas analizadas, para la iniciativa de RSE, es el contar con la participación de un ente gubernamental que apoye la iniciativa, como se identificó en el caso de estudio de las compañías de consumo masivo Quala y Tecnoquímicas. A su vez, compañías como Unilever y Nestlé resaltan el reconocimiento gubernamental para medir los resultados de gestión sobre sus programas de RSE.

Por ser el Distrito el responsable del esquema de manejo de basuras en la ciudad de Bogotá, éste sería el ente gubernamental idóneo para participar en el proyecto. El interés del Distrito sobre el proyecto podría ir en dos vías:

- Apoyo en la formalización de los recicladores.
- Apoyo en la difusión de las políticas de reciclaje del Distrito.

***Atributos para empresas de consumo masivo (nueve (9) casos de estudio)***

La propuesta de valor incluye los atributos antes mencionados; sin embargo, para cada empresa de consumo masivo existen unos más valorados que otros. Por tal motivo, a continuación se relacionan los atributos a resaltar a la hora de presentar la propuesta a cada empresa:

**Tabla 7. Atributos relevantes por empresa de consumo masivo**

<b>EMPRESA</b>	<b>Atributo valorado</b>
BAVARIA S.A.	Tasa de reciclaje
	Educación pos consumo
UNILEVER ANDINA COLOMBIA	Tasa de reciclaje
	Educación pos consumo
COCA-COLA COMPANY	Educación pos consumo
FEMSA	Educación pos consumo
TEAM FOODS	Educación pos consumo
QUALA S.A.	Alianzas estratégicas
CLOROX DE COLOMBIA S A	Participación de empleados
NESTLÉ DE COLOMBIA S A	Educación pos consumo
	Alianzas estratégicas
TECNOQUÍMICAS	Alianzas estratégicas
	Educación pos consumo

En el proyecto podrán participar diferentes compañías de consumo masivo, como lo han hecho a nivel internacional con otras iniciativas “*The consumer goods forum*”, donde se encuentran Coca-Cola, Unilever y Nestlé, dentro de muchas otras, ya que entre mayor número de empresas apalancando el proyecto, se podrá obtener mayor cobertura del mismo.

***Aspectos relevantes a tener en cuenta a la hora de presentar la propuesta de valor a las empresas de consumo masivo***

- Conocer los lineamientos estratégicos de la compañía de cara al manejo del pos consumo, indicadores de medición, proyectos en ejecución.
- Identificar las fechas de planeación presupuestal. En general, esta planeación se realiza el segundo semestre del año para ejecución del siguiente año.
- Identificar el interlocutor adecuado si corresponde al presupuesto del área de R.S.E. o de marketing.
- Alinear la propuesta con los avances de la compañía en pos consumo.
- Analizar productos de la compañía y sus empaques. Los productos con alguna falencia en el reciclaje tienen mayor presupuesto para definir esquemas de reciclaje especial; por ello se puede estructurar una estrategia para este tipo de productos. A su vez, los productos con eco diseño cuentan con el atributo para resaltar.

### 3. CONCLUSIONES

- Las empresas entrevistadas reconocen que el consumidor está cambiando; sin embargo no ven como factor determinante de compra el contar con atributos amigables con el medio ambiente. Consideran la RSE más como un reconocimiento de marca que de producto.
- Las empresas que manejan indicadores de RSE, y puntualmente de pos consumo, tienen unos planes de cumplimiento y mejoramiento, razón por la cual pueden serles más atractivos proyectos alineados a estas corrientes que aquellas que no los tienen.
- Los directivos y empleados tienen indicadores de sostenibilidad dentro de sus resultados particulares, lo que incide en el interés por proyectos de esta índole que contribuyan a sus indicadores; lo importante es identificarlos.
- A través de las entrevistas se identificó que las empresas de consumo masivo entrevistadas consideran la responsabilidad social empresarial importante para el relacionamiento con entidades gubernamentales.
- Algunas de las empresas de consumo masivo entrevistadas, como Nestlé y Unilever, consideran que la educación es un aporte primordial y sostenible.
- Empresas como Bavaria, Unilver, Coca-Cola y Femsa, tienen dentro de sus pilares de sostenibilidad el tema del reciclaje.
- Otras empresas como Nestlé, Tecnoquímicas, Quala y Clorox han manejado proyecto de reciclaje a nivel local o internacional, lo que evidencia la importancia del manejo del reciclaje en las empresas de consumo masivo encuestadas y la oportunidad que existe para trabajar proyectos sobre el tema.
- No existe un ente que busque articular las buenas intenciones sobre el reciclaje en hogares de Bogotá; los diferentes actores están trabajando de forma aislada, sin continuidad ni efectividad.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). Decreto 564.
- ANDI. (11 de 10 de 2012). *ANDI*. Recuperado el 10 de 10 de 2012, de [www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=e29aa98f-34ac-40d0...](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=e29aa98f-34ac-40d0...)
- Ariza Osorio, Y. (2012). *Blog Yesid Osorio consultor empresarial*. Recuperado el 18 de 04 de 2013, de <http://yesidariza.blogspot.com/2012/01/el-proceso-de-reciclaje-como.html>
- Avella Villegas, L. (2006). *Una estrategia comunitaria de responsabilidad social empresarial para abrir nuevos mercados*. Paipa: Encuentro Internacional de Pensamiento Comunitarista.
- AVINA, F. (2011). *FUNDACION AVINA*. Recuperado el 19 de 04 de 2013, de <http://www.informeavina2011.org/espanol/reciclaje.shtml>
- Barrio del Castillo, I., González Jiménez, J., Padín Moreno, L., Peral Sánchez, P., Sánchez Mohedano, I., & Tarín López, E. (04 de 2013). *El estudio de caso, Métodos de investigación educativa*. Obtenido de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf)
- Bavaria. (enero de 2013). *Bavaria S.A.* Obtenido de [www.bavaria.com.co](http://www.bavaria.com.co)
- Bejarano, E. (25 de 02 de 2013). Gerente SIG de TEAM FOODS S.A. (W. Martínez, Entrevistador).
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación* (segunda edición ed.). Mexico: Pearson.
- Bigne-Alcañiz, E., & Currás-Pérez, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? el papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*(19), 10-23.
- Cabrera, K. (17 de 04 de 2013). Especialista de asuntos Corporativos de Nestlé. (A. Baptiste, Entrevistador).
- CECODES. (2008). *Consejo Empresarial Colombiano para el desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.cecodes.org.co/index.php/boletin-julio-2009/158.html>
- CEMPRE. (09 de 2012). <http://www.cempre.org.co>. Recuperado el 28 de 9 de 2012, de <http://www.cempre.org.co/>

- Coca-Cola. (03 de 2013). *Coca-Cola Company*. Obtenido de <http://www.coca-cola.com.co/es/index.html>
- Coca-cola. (04 de 2013). *Conoce Coca-Cola*. Obtenido de <http://conoce.cocacola.es/conocenos/enelmundo/historia>
- Coca-cola. (04 de 2013). *Viviendo positivamente*. Obtenido de <http://www.viviendopositivamente.com.co/>
- Collins, P. (Jun de 2011). Sustainability and Greening Business. *Global Management Journal*, 3(1), págs. 126-130.
- Corredor, M. (2010). *El sector del Reciclaje en Bogotá y su Región: Oportunidades para los negocios Inclusivos*. FUNDES. Oswaldo Segura.
- Corte Constitucional. (2011). AUTO 275.
- DANE. (2005). *Indicadores demográficos Bogotá*. Obtenido de [www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/...2005/Bogota.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/...2005/Bogota.xls)
- DANE. (2007). *Encuesta de calidad de vida Bogotá*. Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/ecvb/4.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/4.xls)
- EL TIEMPO. (25 de 08 de 1998). *EL TIEMPO*. Obtenido de NESTLÉ, UNA HISTORIA POCO TRADICIONAL: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-775410>
- EL TIEMPO. (18 de 04 de 2009). *EL TIEMPO*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3404860>
- Enka. (2012). *Eko*. Recuperado el 1° de 9 de 2012, de <http://www.eko.com/enka.html>
- FEMSA. (03 de 2013). *FEMSA*. Obtenido de <http://www.femsa.com/es/sostenibilidad/esquema/>
- Forum, T. C. (04 de 2013). Obtenido de <http://www.theconsumergoodsforum.com/strategic.aspx>
- Fundación Avina. (2011). *FUNDACION AVINA*. Recuperado el 19 de 04 de 2013, de <http://www.informeavina2011.org/espanol/reciclaje.shtml>
- Gomes, J. Farias, R. (2008). QUÉ ME DICES DE... RECICLAJE. En J. H. Precioso, *QUÉ ME DICES DE... RECICLAJE* (pág. 58). España: Nova Galicia Ediciones.
- Gómez Montoya, R. A. (jul-dic de 2010). Logística inversa un proceso de impacto ambiental y productividad. *Producción más Limpia*, 5(2), 1-14.
- González, E. J. (jul-dic de 2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-186.

- GRI. (2012). *Global Reporting.ORG*. Recuperado el 6 de 10 de 2012, de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Gudiño Perez, P., & Sánchez Martínez, A. (enero-junio de 2010). ESTILO DE VIDA "RESPONSABLE", UN ESPACIO PAPA EL REPOSICIONAMIENTO. *Gestión y Estrategia*(37), 79-91.
- Integral, F. h. (04 de 2013). *Fundación hogar integral*. Obtenido de <http://www.fundacionhogarintegral.org/proyectos-especificos/>
- Irresiduos. (2007). *Análisis Catastro*. Bogotá.
- Isaac Godínez, C. L. (2003). SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL COMO VÍA PARA AUMENTAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. *Ingeniería Industrial*, 24(2), 3-8.
- ISO. (04 de 2013). Obtenido de <http://www.iso.org>
- Jaén, M. H., & Rivas, J. C. (abril - junio de 2008). ¿CÓMO SE ORGANIZAN LAS EMPRESAS PARA SER SOCIALMENTE RESPONSABLES? *Debates IESA*, 13(2), 54-58.
- Jaramillo, P. (05 de 02 de 2013). Gerente asuntos corporativos Coca-cola FEMSA. (W. Martínez, Entrevistador).
- Jones, D. (2012). *Dow Jones Sustainability Indexes*. Obtenido de <http://www.sustainability-index.com>
- K. Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson.
- Knauss, D. R. (2012). *Reporte Anual 2012 Clorox Company*. Obtenido de <http://annualreport.thecloroxcompany.com/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México: Pearson.
- Lemus, C. (15 de 11 de 2009). *Propuesta de Valor y Modelo de Negocio*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/carloslemons/1-propuesta-de-valor-y-modelo-de-negocio>
- Líneas, E. (octubre de 2012). *Entre líneas blog*. Obtenido de <http://granadablogs.com/entrelneas/2012/04/09/un-nuevo-marketing-verde/>
- Llinás, M. (20 de 02 de 2013). Gerente asuntos Corporativos Coca-cola Company. (W. Martínez, Entrevistador).
- López, C. (19 de 04 de 2013). Gerencia de RRHH y asuntos corporativos y bienestar corporativo de Tecnoquímicas. (A. B. Espinosa, Entrevistador).



- Macías, M. (04 de 2013). *Advenio*. Obtenido de <http://advenio.es/como-formular-la-propuesta-de-valor-de-mi-modelo-de-negocio/>
- Michael , P., & Mark , R. K. (enero, febrero de 2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*.
- Ministerio de Ambiente. (2012). *www.minambiente.gov.co*. Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co//contenido/contenido.aspx?conID=7092&catID=1203>
- Nestlé. (04 de 2013). *Nestlé*. Obtenido de <http://corporativa.nestle.com.co/csv>
- Nestlé, C. G. (21 de 04 de 2013). *Nestlé Global*. Obtenido de <http://www.nestle.com/csv>
- Ocampo, J. (18 de enero de 2013). Directora de Desarrollo Sostenible de Bavaria. (A. B. Espinosa, Entrevistador).
- ORG, R. R. (04 de 2013). *Recycling Reinvented*. Obtenido de <http://recycling-reinvented.org/about/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Obtenido de [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Obtenido de [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)
- Ottman, J. A. (2012). New Rules of Green Marketing. En J. A. Ottman, *New Rules of Green Marketing* (págs. 1-9).
- Padilla, N., & Parra, F. (2013). Obtenido de <http://www.bogotabasuracero.com/memorias-foro/federico-parra.pdf>
- Parra, S. (03 de 2013). Reciclaje en Bogotá. (A. Baptiste, Entrevistador).
- Playán, I. F. (Junio de 2010). Responsabilidad social empresarial en América Latina: un panorama general. *Administracion y Organizaciones*, 12(24), 57-73.
- Portafolio. (15 de 11 de 2012). *Quala invertirá \$40 mil millones en dos nuevas plantas*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/quala-invertira-40-mil-millones-dos-nuevas-plantas>
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva*. México: Grupo editorial Patria.
- Porter, M., & Kramer, M. (Diciembre de 2006). Strategy & society. *Harvard Business Review*, 78-93.

- PRIES. (10 de 2012). *Programa de reciclaje PRIES*. Obtenido de <http://www.programadereciclajepries.com/>
- Pulgar-Vidal, M. (2010). Responsabilidad social y política ambiental: complementariedades y retos. *Derecho PUCP*(64), 217-229.
- Quala. (04 de 2013). *Quala*. Obtenido de <http://www.quala.com.co/portal/default.aspx?chg=1>
- Saade, N. (6 de 04 de 2013). Director Comercial de ventas de supermercados de Quala. (A. Baptiste, Entrevistador).
- SABMiller. (03 de 2013). *SABMiller.com*. Obtenido de Sustainable Development Reporting Tool : <http://www.sabmiller.com>  
[http://www.sabmiller.com/sdreportingtool/pdfs/SAM\\_guide\\_Packaging.pdf](http://www.sabmiller.com/sdreportingtool/pdfs/SAM_guide_Packaging.pdf)
- Santofimio, O. (15 de 04 de 2013). Gerente Recursos Humanos y RSE Clorox. (A. Baptiste, Entrevistador).
- Schriebe, C. (9 de Abril de 2010). *Blog Sustentator*. Recuperado el 29 de Sept de 2012, de <http://sustentator.com/blog-es/blog/2010/04/09/qu-significa-marketing-verde/>
- SEKN. (2012). *Social enterprise knowledge Network* . Obtenido de <http://www.sekn.org>
- Supersociedades. (2011). *Supersociedades*. Obtenido de Supersociedades:  
<http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp>
- Swaen, V. (2008). Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust. *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 7-33.
- Team. (04 de 2013). *Team*. Obtenido de <http://www.team.co>
- Tecnoquímicas. (04 de 2013). *Tecnoquímicas*. Obtenido de Tecnoquímicas:  
<http://www.tecnoquimicas.com.co/responsabilidad-social.aspx>
- UAESP. (2013). *Bogotá avanza hacia basuras cero*. Bogotá.
- Unilever. (enero de 2013). *Unilever*. Obtenido de [www.unilever.com](http://www.unilever.com)
- Vallejo, R., & Finol de Franco, M. (06 de 2013). *LA TRIANGULACION COMO PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS PARA INVESTIGACIONES EDUCATIVAS*. Obtenidode <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/620/1578>
- WOLF, A. (2012). *ANDI*. Recuperado el 15 de 04 de 2013, de [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co):  
[http://www.andi.com.co/Archivos/file/Pulpa\\_papel\\_carton/CongresoReciclaje/Memorias\\_2012/26\\_ADRIANAWOLFF\\_BrandPackagingandSustanability.pdf](http://www.andi.com.co/Archivos/file/Pulpa_papel_carton/CongresoReciclaje/Memorias_2012/26_ADRIANAWOLFF_BrandPackagingandSustanability.pdf)

Yanhaas. (2011). *Yanhaas*. Recuperado el 9 de 10 de 2012, de

<http://www.yanhaas.com/index.php/Noticias/Page-5.html>

Zambrano, L. (23 de enero de 2013). Especialista de Plan de vida Sostenible de Unilever Colombia. (A. Baptiste, Entrevistador).

## 5. APÉNDICE

### Apéndice 1 Entrevista a profundidad empresas de consumo masivo

Compañía \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

(Entrevista a responsables o líderes en RSE o en Mercadeo)

**IMPORTANTE: Contextualizarse sobre la RSE de cada compañía, previo a la entrevista.**

#### GENERALIDADES SOBRE RSE

1. ¿Cómo se encuentra organizada la compañía en materia de RSE (áreas que interactúan, entidades externas...).
2. ¿Cuál es el presupuesto (estimado) para temas de RSE.
3. ¿Cómo ha sido la evolución y la tendencia de crecimiento estimada en este campo dentro de la compañía: (tiende a crecer, mantenerse o decrecer) ¿por qué?

#### RELACIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING VS RSE

4. ¿Cómo es la relación entre las áreas de Mercadeo y Responsabilidad Social Empresarial?
5. ¿El equipo de Marketing participa en la selección de los proyectos o iniciativas de RSE?

#### PROYECTOS DE RSE

6. ¿Cuáles son los proyectos de RSE que actualmente manejan?
7. En términos generales, en qué consiste cada uno de ellos (detalle, vigencia e impacto en la organización).

8. Adicional a los proyectos de RSE propios de esta área, ¿existen otras áreas que puedan manejar proyectos con impacto en RSE? En caso afirmativo, ¿se tiene algún control centralizado?
9. De las siguientes alternativas ¿cuál es la más empleada en la organización?
  - Creación de fundaciones: cuando las iniciativas sociales son filantrópicas.
  - Incorporadas dentro de los procesos de la empresa.
  - A través de alianzas con organizaciones para desarrollar su proyecto social, sea filantrópico o utilitario.
10. Adicional a los proyectos que actualmente tienen en RSE ¿qué otros temas de interés tienen al respecto?
11. ¿Hacia dónde va el enfoque en RSE de la compañía?

### **CRITERIOS DE SELECCIÓN PROYECTOS DE RSE**

12. ¿Cómo es el proceso de selección para la implementación de iniciativas de RSE?
13. ¿Manejan unos criterios de selección pre establecidos? ¿Cuáles son?
14. ¿Cuáles son los atributos más valorados en los proyectos e iniciativas a implementar? (impacto consumidor, beneficio tributario, ahorro económico, beneficio grupo de interés...).
15. ¿Manejan unas fechas específicas para la selección de las iniciativas sobre RSE, o se pueden dar en cualquier fecha del año?

## MANEJO DE POS CONSUMO

16. ¿Actualmente tienen implementado algún proyecto de pos consumo responsable y reciclaje? En qué consisten estos proyectos?
17. ¿Qué área específicamente maneja las iniciativas sobre pos consumo responsable?
18. ¿Se encontrarían interesados en implementar proyectos de pos consumo responsable?
19. ¿Cómo ven el tema de las basuras de Bogotá y su injerencia en las mismas?
20. ¿Hacia dónde va el pos consumo dentro de la compañía?

A continuación se presentan los nueve (9) casos de estudio de empresas de consumo masivo, desde el enfoque de la RSE, el pos consumo responsable y el reciclaje.

## Apéndice 2 Bavaria S.A. Estudios de caso

Es la mayor compañía de bebidas en Colombia, la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica, y uno de los contribuyentes más importantes a las utilidades de ese grupo cervecero en el mundo (Bavaria, 2013).

¿Y cómo empezó Bavaria?

Leo Sigfried Kopp y los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello fueron los visionarios que soñaron con establecer una industria en Colombia. La sociedad Kopp y Castello, interesada en establecer un negocio de cerveza, adquirió un lote en Bogotá el 4 de abril de 1889, fecha que marca el nacimiento de un legado de conocimiento, compromiso y calidad.

Desde entonces Bavaria ha estado ligada a la historia, cultura y tradición de Colombia, y ha influido en el desarrollo nacional. En el año 2005 se fusiona con SAB Miller en una operación donde la firma sudafricana adquirió el 71,8% de sus acciones para así incursionar en Suramérica; a su vez, en el año 2007, Bavaria adquiere cervecería Leona (Bavaria, 2013).

Bavaria cuenta con una amplia gama de marcas y productos, entre los que encontramos, Águila, Águila Light, Club Colombia, Cola & Pola, Costeña, Costeñita, Miller, Peroni, Pilsen, Póker, Póker Ligera, Redd's y Pony Malta, las cuales son líderes dentro de sus categorías de bebidas en Colombia.

Todos sus productos son elaborados bajo estándares internacionales de calidad, cuentan con seis plantas de producción, ubicadas geográficamente en Barranquilla, Bucaramanga, Duitama, Medellín, Tocancipá y Yumbo, siendo esta última, la Cervecería del Valle, la más moderna y eficiente de América Latina. Cuenta con dos maltarías en Cartagena y Tibitó (Cundinamarca), una fábrica de etiquetas y una de tapas (Bavaria, 2013). Más de 4.100 colaboradores hacen parte de la Compañía de manera directa, y unas 3.500 personas más, indirectas, apoyan el proyecto de ser una Compañía de clase mundial.

Se vive dentro de sus principios corporativos la creación de valor compartido, buscando, dentro de su actividad industrial, impactar a la sociedad generando empleo, apoyando a la red de proveedores y distribuidores, y gracias a la destinación de sus impuestos, tanto nacionales como departamentales, apoyan diferentes proyectos de impacto. “El compromiso de Bavaria es

mantener una producción amigable con el medio ambiente, desincentivar el consumo irresponsable de alcohol y generar beneficios a las comunidades donde opera” (Bavaria, 2013).

La estrategia de desarrollo sostenible de SABMiller parte de “Construir Localmente, Ganar Sosteniblemente”, pues entiende que su crecimiento económico depende de comunidades sanas, economías crecientes y el uso responsable de los recursos naturales” (Bavaria, 2013).

SABMiller inició hace cinco años con una política mundial de desarrollo sostenible y estableció las 10 prioridades a trabajar (Ocampo, 2013):

- Desincentivar el uso irresponsable de bebidas alcohólicas.
- Producir más cerveza utilizando menos agua.
- Reducir el impacto del consumo de energía y las emisiones de carbono.
- Fomentar la reutilización de empaques (eco diseño) y el reciclaje.
- Incentivar el desarrollo empresarial en nuestra cadena de valor.
- Beneficiar a las comunidades en donde operamos.
- Respetar los derechos humanos.
- Contribuir a la reducción de VIH/SIDA.
- Fomentar la transparencia y la ética en los procesos de presentación de informes.
- Trabajar para que la operación tenga cero desperdicios.

Según Juliana Ocampo, Directora de Desarrollo Sostenible para Bavaria Colombia, las tres primeras son las más relevantes y que se encuentran en el plan estratégico del país.

Manejan diferentes tipos de proyectos en RSE como:

- **Patrocinios y alianzas (Bavaria, 2013)**

Dentro de sus patrocinios se pueden destacar los de equipos de fútbol. Por otra parte han trabajado en proyectos como “En Busca del Orgullo Perdido” el cual empezó en agosto de 2011, y busca rescatar técnicas artesanales de diversas regiones del país con riesgo de desaparecer. Un ejemplo de alianza es la realizada con Inteligencia vial para trabajar el tema de consumo de alcohol responsable.

- **Gestión social**

Bavaria ha trabajado con sus proveedores, apoyando a los agricultores con la venta de semillas a bajos costos y garantía de la compra total de la cosecha (Ocampo, 2013).



- **Gestión ambiental**

Dentro de sus buenas prácticas ambientales se pueden destacar la utilización de biogás para reducir emisiones.

Según lo expuesto por Juliana Ocampo (2013) SABMiller, dentro de la prioridad sobre reutilización de empaques y reciclaje, se vinculó a Sierra Viva ofreciendo orientación y seguimiento al proyecto para sacar de la Sierra Nevada aproximadamente 100.000 kilos de residuos sólidos. (Bavaria, 2013). Por otra parte, realizaron la “Reciclatón” en Noviembre 20 de 2012 donde, a través de la participación de la ciudadanía en una campaña puntual, se buscó reciclar y apoyar a los recicladores (Bavaria, 2013). A su vez, Bavaria ha efectuado campañas especiales de Pony malta, considerando que tiene un envase difícil de comercializar por el color ámbar, pero necesario para mantener la calidad del producto. Por tal motivo han regalado camiones a recicladores para que reciclen este tipo de envases (Ocampo, 2013).

De cara al eco diseño cuentan con unas botellas de cerveza estándar, y por su diseño son reutilizables hasta 44 veces (Ocampo, 2013).

De cara a la medición del plan de sostenibilidad, SABMiller maneja, a nivel mundial, una calificación de cinco (5) niveles sobre sus 10 prioridades (Ocampo, 2013), donde una es por encima de la normatividad vigente según los estándares mínimos mundiales, y cinco es ser líderes globales.

Para el caso puntual de la prioridad de empaque y reciclaje (SABMiller, 2013) Bavaria Colombia tuvo para el cierre del 2012 una calificación de 3.3. La mejora de puntaje frente al 2011 se produjo, entre otros aspectos, por la reducción del peso promedio de los envases y el contenido de metal pesado para las botellas retornables, así como la revisión del impacto ambiental de las botellas PET.

Para llegar a un nivel cinco adicional a las mejoras en Eco diseño e impacto ambiental se requiere que el nivel de reutilización y reciclaje sea superior al 90% (SABMiller, 2013).

Frente a la interacción entre el área de desarrollo sostenible y marketing se puede destacar que no se realiza mayor comunicación sobre las acciones de desarrollo sostenible, al considerarse poco valoradas por el consumidor. “Basados en estudios, en Colombia no compran un producto porque es más responsable, especialmente en estratos 1,2 y 3, determinan su compra por precio, en otros países sí se ve” (Ocampo, 2013) Sin embargo, se ha incursionado en acciones conjuntas

entre Desarrollo Sostenible y Marketing, con una campaña de Club Colombia (en busca del orgullo perdido) donde se le dio un plus a la marca contando algo que se hacía de emprendimiento con comunidades.

Considerando que las áreas de mercadeo se centran en vender, para que compren actividades de RSE con los consumidores se debe demostrar que se puede vender más (Ocampo, 2013). Adicionalmente, la comunicación de RSE se debe manejar de manera cuidadosa, considerando que “la gente cree que si hace actividades de sostenibilidad es porque le toca a la empresa” (Ocampo, 2013). De cara a la interacción entre Mercadeo y Desarrollo sostenible, hacen partícipe a la Directora de Desarrollo Sostenible en el comité de innovación y desarrollo de nuevos productos.

A la hora de seleccionar los proyectos de desarrollo sostenible a implementar se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- El proyecto debe estar apuntando a las 10 prioridades que tiene la compañía sobre sostenibilidad.
- Alineado con el plan estratégico anual: los focos del año se determinan según necesidades de sostenibilidad del negocio y los resultados de la medición de reputación de la compañía.
- Que represente impacto en la marca corporativa, “las personas le creen más a la marca que a un producto en particular”.

Frente al presupuesto, éste no es un factor determinante para la selección de un proyecto, pesa más la alineación con la estrategia y la necesidad en sostenibilidad.

Los objetivos principales de los planes de sostenibilidad son:

- Ahorros en costos, lo más importante.
- Riesgos y/o mejora en la reputación.
- Sostenibilidad en la producción.
- Cumplimiento legal.

“Debe estar relacionado en el negocio para invertir en un proyecto de RSE” (Ocampo, 2013).

### Apéndice 3 Unilever

Unilever Andina es considerada una de las primeras compañías mundiales en ofrecer productos de marcas de consumo masivo.

¿Y cómo empezó Unilever en Colombia?

En 1948 llegó al mercado colombiano, a través de la compra de la empresa Cogra, una procesadora de grasas. Simultáneamente, Leo Feldsberg inició la fabricación de mermeladas en frasco, vinagres y encurtidos, creando la empresa Frutera Colombiana Ltda. Fruco, en Cali, y poco después se crea la empresa Distribuciones S.A. Disa, para servir como comercializadora. Durante esos años se crean nuevos productos (Unilever, 2013).

En 1960, la compañía funda Productos Rever en Cali para producir y vender Lux y Pepsodent. En 1964 la compañía norteamericana CPC, dueña de las marcas Maizena, Knorr y Hellmann's entre otras, compra a Frutera Colombiana y a Distribuciones S.A. Esas compañías, sumadas a otras adquisiciones, consolidan este grupo industrial como el más grande en alimentos en el país. En 1999 Varela es adquirida por Unilever, inicialmente en un 60%, y en el 2004 completa el 100%. En el 2000 Disa es adquirida en la compra de Unilever de Bestfoods. Ese mismo año, dentro de las dos divisiones de la compañía, la primera marca en ventas internacionales es Knorr. En el 2004, Unilever da al mundo la noticia de su cambio de misión, que se lleva a cabo bajo el lema "Aportar vitalidad a la vida". Esto implica un compromiso con la vida y se compromete aún más con las comunidades, donde es posible agregar valor a la vida si se piensa en el otro y en cómo contribuir para elevar las condiciones de vida de empleados, consumidores y comunidades (Unilever, 2013).

En Cali, las plantas de limpieza dan trabajo a 562 personas (Unilever, 2013). Estas plantas sirven de "outsourcing" para el área Andina. Por esto se puede resaltar que la planta de limpieza en Palmira es una regional que compite con las principales del mundo. En Bogotá hay una pequeña planta dedicada a la fabricación de productos para el cuidado del pelo y cremas para la piel.

Dentro de los productos que tiene Unilever en Colombia están: alimentos como AdeS, Arisco, Becel, Bonella, Continental, Dorina, Fruco, Hellmann's, Knorr, Lipton, Lizano, Maizena, Mirasol y La Perfecta, Natura's, Pingüino, Rama, Tío Rico. De cuidado personal se encuentran

Axe, Clear, Close Up, Dove, Lux, Pond's, Rexona, Sedal, Vasenol, Vinolia, y en el grupo de cuidado del hogar están Barrigón, Coco Varela, Deja, Elefante, Mimosín, Omo, Puro, Rinso, Surf, Xedex, Xtra, Fab, Lavo Matic y Vel.

En el marco de la responsabilidad social trabajan en sociedad con los gobiernos, agencias internacionales y ONG's, con los cuales articulan esfuerzos para contribuir a mejorar algunos de los problemas sociales y ambientales más grandes del mundo, enfocados en la salud e higiene, nutrición y desarrollo sostenible.

En noviembre de 2010 Unilever creó el Plan Unilever para una Vida Sostenible, proyectado a 10 años, alineado en los 170 países donde opera. Como lo presenta Luisa Zambrano (2013), Unilever busca doblar el negocio a medida que reduce el impacto social y ambiental. Se están responsabilizando, no sólo de las operaciones directas, sino también de los proveedores, distribuidores, y lo más importante, de cómo los consumidores utilizan sus marcas (Unilever, 2013).

Unilever considera que el modelo de negocio de introducir sostenibilidad en las marcas tiene potencial porque los consumidores lo quieren; un todavía pequeño pero creciente grupo de consumidores de todo el mundo quieren estar seguros de que los productos que compran han sido producidos de manera ética y responsable; cuanto más sostenible es la marca, más la quieren. Los vendedores lo quieren, tienen sus propios objetivos de sostenibilidad, y con todo esto se incentiva la innovación.

La sostenibilidad es un área fértil, tanto desde el punto de vista del producto como del embalaje; ayuda a desarrollar nuevos mercados en países en vías de desarrollo, enfrentándose a los mayores retos de sostenibilidad; se ahorra dinero, ya que gestionar operaciones de manera sostenible permite reducir el consumo energético, minimizar el embalaje y eliminar los residuos. No sólo reduce costos, sino que ayuda al consumidor a ahorrar dinero e inspira a los empleados (Unilever, 2013). En el año 2012 pasó a ser la número cinco (5) en el nivel de reputación de Merco (Zambrano, 2013).

Los grandes frentes de trabajo del plan de Vida Sostenible son:

- Mejor Salud.
- Ambiente.

Sobre el impacto ambiental en la cadena de valor, según estudio realizado por Unilever a nivel global, el 69% de impacto es responsabilidad del pos consumo (Zambrano, 2013). Han

trabajado en el rediseño de productos con reducción de tamaños de empaques y nuevos empaques que evitan desperdicio de producto.

- Comunidad, incluyendo a los trabajadores

Manejan diferentes tipos de proyectos en RSE dentro de los que se pueden destacar:

### ***En otras partes del mundo***

Reciclaje de aerosoles: En julio de 2010 pusieron en marcha un proyecto piloto en asociación con el supermercado líder en Brasil, Pão de Açúcar (Unilever, 2013), a través del cual se ha recolectado más de 1.600 toneladas de aerosoles a través de 110 puntos de supermercados.

En 2011 Unilever (2013) se asoció con “*RecycleBank*” en Estados Unidos para incentivar a los consumidores a reciclar envases de shampoo Dove y Suave a cambio de cupones de descuento. “Un módulo de educación online informaba a los usuarios acerca de lo que podían reciclar, qué símbolos de reciclaje tenían que buscar, y luego los recompensaba con puntos que podían ser canjeados por productos y servicios. El módulo de Dove fue visto 6 millones de veces” (Unilever, 2013).

### ***En Colombia***

Unilever es uno de los fundadores de Cempre, y han trabajado en la campaña reciclar tiene valor en los puntos de Carrefour. Para Luisa Zambrano (2013) una de las limitantes de esta campaña es la expansión de la misma en las otras grandes superficies.

Se han enfocado en trabajar por contribuir a elevar los niveles de nutrición de la población infantil de comunidades con este problema, a través de bancos de alimentos haciendo donaciones en especies y logística en inversa, donde la Fundación Carvajal es el “*partner*” local para el manejo de comunidades, realizan talleres de lavados de manos, reciclaje, entre otros (Zambrano, 2013).

Por otro lado, tienen el compromiso de mejorar continuamente la gestión del impacto ambiental y desarrollar un negocio sostenible como meta a largo plazo. El Programa de Educación Ambiental (PROEA) permite trabajar en esa meta, pues este programa tiene como objetivo fortalecer la conciencia ambiental de la población de niños, jóvenes, maestros y comunidad alrededor del conocimiento, cuidado y manejo sostenible de los entornos naturales, sociales y culturales en Colombia (Unilever, 2013). También han cambiado el diseño de

empaques como el de los desodorantes invertidos para evitar desperdicios, teniendo muy presente el Eco- diseño (Zambrano, 2013).

La forma de medir el impacto de las estrategias de sostenibilidad y reputación en Colombia es a través de la participación de premios y estudios de reputación de “*Free Press*”, de comunicación externa y reconocimientos; por ejemplo, cuentan con el reconocimiento del Presidente de Colombia frente al plan de vida sostenible y con reportes GRI.

Unilever cuenta con unos indicadores corporativos sobre el manejo de residuos generados en el pos consumo (Unilever, 2013) a nivel mundial, con el fin de reducir a la mitad los residuos asociados a la eliminación de los productos para el año 2020, a través de la reducción del peso de los envases y aumento el reciclaje. Trabajando en asociación con la industria, gobiernos y ONGs, se proponen aumentar las tasas de reciclaje y de recuperación en un 5% en 2015 y en un 15% para el año 2020 en 14 países principales. Para algunos de ellos esto significa duplicar, o incluso triplicar, las tasas actuales de reciclaje.

Van a facilitar a los consumidores el reciclaje de los envases mediante el uso de los materiales que mejor se adapten a las plantas de reciclado de cada país. Para el año 2020 buscan aumentar al máximo el contenido de material reciclado en los envases. Esto actuará como un catalizador para aumentar las tasas de reciclado.

De cara a la interacción entre responsabilidad social y marketing para Unilever es importante que las marcas estén en el corazón de los consumidores, por tal motivo ven importante vender lo verde en sus productos. Sin embargo, a su vez reconocen la evolución del consumidor en los diferentes países donde tienen presencia y evidencian que en Colombia falta incrementar la conciencia del consumidor. Aun no se ha medido si se vende más por temas verdes en Colombia; de todas maneras tienen casos de éxito fuera del país.

Cada dos meses se están organizando, de forma sistemática, unas reuniones de alto nivel entre las áreas de marketing y responsabilidad social para garantizar la alineación entre las partes. La estrategia empresarial de Unilever (2013) cuenta con la sostenibilidad entre sus objetivos principales, a su vez los equipos corporativos y funcionales tienen puntajes de sostenibilidad que son revisados trimestralmente por el Equipo Ejecutivo de Unilever. Los directivos, empezando por el CEO, tienen objetivos de sostenibilidad como parte de sus beneficios. Según Luisa Zambrano hasta ahora marketing en Colombia está “comprando” el tema de responsabilidad social dentro de su estrategia.

Existe una serie de productos de Unilever que se caracterizan por tener algún componente de RSE; casos de éxito como DOVE y autoestima, o los jabones y detergentes amigables con el medio ambiente. A los productos con componentes de RSE “el consumidor sí les ve un valor agregado en ciertas latitudes, y Colombia está un poco más atrasada en la percepción positiva” (Zambrano, 2013).

Sobre las estrategias conjuntas entre RSE y marketing se ha incursionado en la comunicación en punto de venta con Rama y Knorr; sin embargo no se ha medido su impacto frente al tema de ventas y reputación de marca. Como lo presenta Luisa Zambrano, existen ejemplos globales donde se comprueba que el desarrollo sostenible sí vende más. Entre Unilever y Tesco en Londres se contó en punto de venta los beneficios de un detergente con fácil enjuague, lo cual produjo ventas superiores. Esto se presenta en ciertas clases sociales y en un país en desarrollo.

Las marcas que apuestan por la sostenibilidad están obteniendo buenos resultados. Por ejemplo, Lifebuoy, la línea de detergentes líquidos, y Comfort crecieron de manera exponencial en 2011 (Unilever, 2013). Los programas eco-eficientes están haciendo ahorrar mucho dinero (Unilever, 2013).

A la hora de seleccionar los proyectos del plan de vida sostenible a implementar se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Que se encuentren alineados con el plan de vida sostenible.
- Que haga link con la estrategia del negocio que agregue valor de una forma medible (alto impacto).
- Planeación anual del presupuesto al cierre del año, temporada propicia para presentar propuestas.
- Dimensionamiento claro del alcance de la propuesta.
- Si va dirigida la propuesta a marketing, establecer esquemas para medir en ventas el impacto.
- Cumplir los estándares mínimos definidos por compras para un nuevo proveedor.
- Tener una propuestas estructuradas.

Frente al presupuesto, éste se encuentra distribuido un 75% para “*partner*” mundial y 25% para “*partner*” local. Su actual “*partner*” local es Fundación Carvajal para temas de inversión social, son operadores logísticos de la intervención nutrición, saneamiento básico y autoestima.

Para el tema ambiental adicional a CEMPRE no se tiene aliado estratégico externo, se maneja de manera interna. Sobre proyectos que integren a marketing, estos últimos son los responsables de asignar presupuesto.

De cara al problema de las basuras en Bogotá, Luisa Zambrano (2013) considera que la ciudad debe tener la capacidad de reciclaje y la infraestructura necesaria para tal fin. De lo contrario, la educación por sí sola no va solucionar el problema de las basuras.



## Apéndice 4 Coca-Cola Company

Coca-Cola Company es la mayor compañía mundial de bebidas, y cuenta con la marca más valiosa del mundo (Conoce Coca-Cola, 2013).

Coca-Cola fue creada en la farmacia de John Pemberton en 1886, mientras buscaba un nuevo remedio para el dolor de cabeza y las náuseas. Ese mismo año, vendiendo el remedio a cinco centavos la unidad, la bebida se convirtió en todo un éxito, y su contable, Frank Robinson, decidió ponerle nombre y logo (que perduran hasta hoy). Vendió primero parte de la empresa a Asa Griggs Candler, y cuando murió éste se quedó con la que refundó como The Coca-Cola Company por 2.300 dólares, llegando a vender el refresco en todos los países del mundo (Conoce Coca-Cola, 2013).

El refresco fue registrado como marca en 1887, y ya en 1895 era vendida en todo el territorio de Estados Unidos. En la actualidad, Coca-Cola es una bebida universal que trasciende todas las culturas (Conoce Coca-Cola, 2013).

The Coca-Cola Company es una corporación multinacional dedicada a la elaboración de bebidas y alimentos. Con sede en Atlanta, el principal producto es la soda más consumida del mundo: la Coca-Cola. Además, está considerada como una de las mayores corporaciones estadounidenses y una de las que hace parte del índice Dow Jones (Conoce Coca-Cola, 2013).

Coca-Cola comercializa sus más de 500 marcas en más de 200 países. La Compañía da empleo a más de 70.000 personas, y en los últimos años ha facturado aproximadamente 21 billones de dólares de beneficio neto anuales (Conoce Coca-Cola, 2013).

Sus productos en Colombia son:

**Figura 5. Productos de Coca-Cola Company en Colombia**



(Coca-Cola, 2013)

Coca-Cola lleva a cabo su actividad participando en el desarrollo sostenible de las comunidades en las que opera, y desarrollando planes que se pueden agrupar en tres grandes áreas: Medio Ambiente, Sociedad y Vida Activa. También emprende otros proyectos a través de la Fundación Coca-Cola, que cuenta con su propia plataforma online.

A su vez, Coca-Cola promueve la recuperación de los envases, impulsa un mundo en el cual los envases no sean vistos como desperdicio, sino como objetos de valor que puedan reutilizarse; a través de eso contribuye a crear conciencia ambiental en la comunidad.

Ecoflex es la nueva botella de Agua Brisa de 600 ml con 22% menos PET. Con esta iniciativa, Agua Brisa contribuye a ahorrar energía y minimizar el impacto ambiental. Se busca motivar a los consumidores a apoyar el medio ambiente en tres simples pasos: elegir, disfrutar y darle la vuelta al empaque. En la región, durante 2011 ahorraron 1,711 toneladas métricas de plástico en Colombia, lo que equivale al material necesario para producir aproximadamente 78 millones de botellas de PET de 600 ml.

Por otra parte, Coca-Cola está comprometida con el agua. La Compañía está involucrada en 120 proyectos en más de 50 países, con el objetivo de proteger los recursos naturales y brindar acceso al agua a las comunidades en las que opera. Durante el 2011, ahorraron 376 millones de litros de agua en las plantas embotelladoras, mejorando su eficiencia en un 3.4%, en comparación al 2010 (Cocacola, Viviendo positivamente, 2013).

En Coca-Cola promueven los estilos de vida activos y saludables, por eso brindan información a los consumidores para que sepan qué contienen sus productos y elijan los que mejor se adapten a su preferencia. Los GDA's (Guideline Daily Amount) son gráficas muy sencillas que informan sobre el contenido de calorías, azúcares, grasas y sodio de cada bebida del portafolio de productos Coca-Cola. También se encuentra el porcentaje de consumo recomendado de estos ingredientes en una dieta diaria de 2000 calorías (Coca-Cola, 2013).

Coca-Cola tiene siete (7) frentes de trabajo sobre responsabilidad social: beneficios de las bebidas, estilo de vida activo y saludable, agua, empaques sustentables, clima, comunidad, lugar de trabajo (Coca-Cola, 2013).

Según Marco Llinás, Gerente de asuntos corporativos de Coca-Cola Company (2013), el enfoque en Colombia es el agua, los empaques sostenibles y el impacto a la comunidad.

A su vez, Coca-Cola, buscando el valor compartido (Llinas, 2013) del gobierno, la comunidad y otros entes reguladores, creando “el triángulo de oro”, incorporó un proyecto denominado BOTELLA A BOTELLA dirigido a los recicladores, para buscar beneficiarlos, trabajando de la mano de ENKA (empresa que utiliza el PET como materia prima para su producción) y el Ministerio de Medio Ambiente, con el fin que el reciclador quede con una utilidad más alta y no les quede sólo a los intermediarios. Por otra parte, en la Sierra Nevada se tiene un proyecto para que la comunidad recicle y lo lleven a las ciudades.

Según información de Marco Llinás (2013), existe una serie de proyectos que se trabajan para la comunidad, como “todos por el agua”, programa en los colegios, donde existen más de tres mil voluntarios generando conciencia acerca del efecto invernadero y el calentamiento global. En el barrio ciudad Bolívar de la ciudad de Bogotá se trabaja con los niños sobre resolución de conflictos a través de una fundación “Los Colombianitos”, donde se benefician a más de cuatro mil niños.

Además de lo anterior, apoyan la corporación de la niñez, beneficiando a cuarenta mil niños por medio de ludotecas. Contribuyen a la Fundación de la familia Kennedy ayudando a niños con síndrome de Down para que puedan incorporarse en sus departamentos.

Coca-Cola se unió a un techo para mi País, organización no gubernamental a través de la cual se buscó mejorar las condiciones de vida de casi 3.000 ciudadanos desplazados en la comunidad el Mochuelo en Ciudad Bolívar (Coca-Cola, 2013).

La botella PET tiene un gran futuro en Colombia para ser reutilizada, y es algo positivo para la Compañía. El beneficio se ve en el gramaje, menos contaminación, menos problemas tributarios y de reputación. En Ecuador hubo una campaña en la que la comunidad llevaba una botella PET a un centro de canje y se le daba por dinero, lo cual funcionó muy bien.

Sobre la medición del plan de sostenibilidad, frente al tema del agua lo que la Compañía tiene como compromiso en su visión 20/20 es devolver el 100% de la misma que se ha utilizado en todo el planeta (Llinas, 2013).

Con respecto a la relación del plan de sostenibilidad y marketing, como lo presenta Marco Llinás (2013), existe relación entre la Gerencia de Asuntos Públicos, área responsable del plan de sostenibilidad y marketing, pero no es directa, es a nivel de comunicación; marketing no participa en la selección de proyectos, sin embargo hay tres círculos que se están uniendo (Llinás, 2013): reputación, categoría y plataforma sostenible.

Como parte de la comunicación externa para informar sobre las campañas adelantadas se encuentra la revista Huella Social del diario El Tiempo. Este tipo de esquemas de divulgación buscan incrementar la reputación de la compañía (Llinás, 2013). Según Marco Llinás, todo esto está relacionado con la forma de mercadear la marca, porque debe tener su esencia pura y una historia que contar, precio nuevo, nueva imagen, ya que esto es lo que enamora y hace sentir, esto es lo que amarra a la comunidad.

Existen, a su vez, proyectos de alto impacto, medibles por un tercero, por medio de alcaldías locales, para donar por ejemplo plantas de agua, realizando estudios, brindando educación y buscando entendimientos con entes del gobierno, fortaleciendo, a su vez, los lazos con la comunidad (Llinás, 2013).

A pesar de no contar con unos criterios preestablecidos para la selección de un proyecto, se pueden destacar cuáles son los atributos más valorados por la compañía según Marcos Llinás (2013):

- Impacto social
- Interrelación - reputación
- Confianza.

Hay que trabajar de manera innovadora y en equipo para que los elementos de reputación sean amplios, porque cualquier cosa que le pase a la marca tiene un impacto social. Hay que tener transparencia con el consumidor y responsabilidad social, haciéndolo parte del proceso.

Sobre el presupuesto, al año se recogen fondos por 5 mil millones de pesos, los cuales se invierten en la comunidad por medio del marketing con causa, beneficiando a los más necesitados (Llinás, 2013).

## Apéndice 5 Coca-Cola FEMSA

Coca-Cola FEMSA S.A. de C.V. ("KOF") es la embotelladora de Coca-Cola más grande en el mundo, en términos de volumen de ventas, distribuyendo más de 2.5 billones de cajas unidad al año.

### ¿Y cómo inició FEMSA?

La historia de FEMSA inicia en el año de 1890 con la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, N.L., gracias a un grupo de entusiastas empresarios encabezados por Don Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguera, Francisco G. Sada y Joseph M. Schnaider.

Coca-Cola FEMSA produce y distribuye Coca-Cola, Fanta, Sprite, del Valle y otros productos de las marcas de The Coca-Cola Company en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina. La Compañía cuenta con 34 plantas embotelladoras en los países en Latinoamérica, y atiende a más de 1.600.000 minoristas en la región (FEMSA, 2013).

El 48.9% de su capital social es propiedad de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA), el 28.7% es propiedad de subsidiarias de Coca-Cola Company, y el 22.4% es propiedad de inversionistas públicos.

Su objetivo es continuar construyendo sobre su trayectoria de crecimiento, enfocados en la disciplinada ejecución de los pilares de su marco estratégico para mejorar su posición en la industria global de bebidas. Estos pilares son (i) alcanzar su pleno potencial operativo, (ii) impulsar el crecimiento por medio de innovación, (iii) crecer a través de fusiones y adquisiciones que generen valor y (iv) promover el desarrollo sostenible. Siempre se apoyan en el ejercicio de sus principales valores, los cuales han guiado su éxito desde el principio (FEMSA, 2013).

Dentro de los premios que ha ganado FEMSA sobre RSE se encuentra el reconocimiento otorgado en el 2012 por la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), de "Ética y Valores en la Industria", en la categoría de Empresa Grande, por séptima ocasión consecutiva. El premio reconoce la cultura empresarial fundamentada en valores y en el respeto de la legalidad, así como los programas de sostenibilidad que se operan en las empresas de FEMSA. También recibió el distintivo Empresa

Socialmente Responsable (ESR), otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

De cara a la sostenibilidad, FEMSA busca la creación simultánea de valor económico, social y ambiental que asegure la sostenibilidad del negocio y contribuya a la transformación positiva de las comunidades.

La estrategia de sostenibilidad está representada en un esquema con la forma de un árbol, el cual tiene como eje base la ética y valores que forman las raíces. Cuenta con tres ejes rectores, el de gente, planeta y comunidad, este último incluye aquellas acciones que se realizan en conjunto con otras instituciones como parte del entorno. El eje del planeta se subdivide, a su vez, en tres: agua, residuos - reciclaje y energía (FEMSA, 2013).

Figura 6. Estrategia de sostenibilidad de FEMSA



(FEMSA, 2013)

A las dos compañías, Coca-Cola Company y FEMSA, les interesa que a lo largo del tiempo persista el tema de empaques por medio de innovación, haciendo cada vez menos daño y efectos al medio ambiente (Jaramillo, 2013).

Todas las nuevas teorías buscan que la responsabilidad social empiece por casa; por tal motivo el eje es la gente, porque de nada le sirve tenerla y no aplicarla. “Es como reciclar el “PET” sin tener buenas prácticas desde el principio” (Jaramillo, 2013).

Dentro de los proyectos en RSE de FEMSA en Colombia se encuentra el manejo de una flota de 29 camiones eléctricos operando, a pesar de los altos costos en mantenimiento de repuestos y soporte técnico con EEUU (Jaramillo, 2013), siendo la compañía pionera en el país. A su vez, Coca-Cola está dictando un diplomado de cambio climático a personas del gobierno, donde se han graduado 110 funcionarios.

Según Pablo Jaramillo (2013), los grandes frentes de FEMSA en materia de RSE son:

**Recursos Hídricos:** La visión para el año 2.015 busca que toda el agua que se ha utilizado para hacer gaseosa se devuelva en un proyecto denominado FONDOS DE AGUA de la mano del BID.

**Residuos y Reciclable:** Se encuentran tres premisas que son: reducción, reutilizar y reciclar. Un ejemplo de reducción es la marca Brisa Eco Flex, la cual busca reducir el plástico y los empaques sin cambiar las características de estos últimos, reduciendo 29 gramos en la rosca de la botella.

En cuanto a la reutilización se busca generar cultura de uso a los consumidores, como la utilización del agua, con políticas y procedimientos. En el frente de reciclar, a través de aliados como Carrefour se han realizado campañas para culturizar a la comunidad y a los tenderos, para separar los envases de PET, ya que son los que más tardan en biodegradarse.

Enka es una firma que recicla los envases de PET y la utilizan como fibra textil, algodón y elaboran lámparas, camisetas y pantalones. Hasta diciembre del año pasado los envases de PET no se podían reutilizar, pero a raíz de la Resolución 4143 del 2012 emitida por el Ministerio de Salud y Protección, ya se podrá hacer (Jaramillo, 2013).

De cara a los grupos de plan de sostenibilidad y marketing, no existe una relación directa; marketing no interviene en la selección de proyectos de RSE. Frente a la selección de los proyectos de RSE se debe tener en cuenta la alineación con las iniciativas del Business Plan Anual y los ejes estratégicos, en los que la compañía ha decidido enfocar sus esfuerzos de responsabilidad social. El atributo más valorado es el impacto social que genera el proyecto (Jaramillo, 2013).

El presupuesto es aproximadamente de USD 600.000 al año para la Fundación FEMSA (Jaramillo, 2013).



## **Apéndice 6 Team Foods S.A.**

Son una compañía experta en lípidos con presencia en Chile, Colombia y México.

Team se crea en 1999 como la Alianza de Acegrasas S.A., Grasas S.A., Gravetal S.A., Fagrade S.A., Grandinos S.A.(C.I.)-E.M.A. Grasyplast S.A., seis importantes compañías colombianas con más de 50 años de experiencia en el sector, dedicadas a la producción de alimentos y afines a partir de los lípidos, así nace Alianza Team.

En el 2006 adquieren una planta de producción en Chile, donde producen y comercializan marcas como Margarina Leche Sur, Margarina Doña Juanita y Manteca Amasa. En el 2007 deciden realizar una alianza estratégica con Tron Hermanos de México, una compañía con más de 100 años de experiencia en el sector de aceites y grasas. Adquiere en Chile dos de las marcas más grandes de aceite de oliva del país: Kardámili y Mestre en el 2008 (Team, 2013).

Su misión es convertir el mundo de las grasas en un mundo alegre, saludable y atractivo para alimentar un mejor mañana. Su visión es ser la compañía preferida de clientes, consumidores, colaboradores y accionistas, por ser el aliado innovador, confiable y especializado en ingredientes del mercado de grasas y aceites vegetales.

Son especialistas en productos para el hogar y la industria. En el hogar los más destacados son aceites con marcas como Oliosoya, Gourmet, Girasoli, Soy sabor en aceites de oliva tienen Olivetto, Gourmet, OLV; en margarinas Campi, La Buena, Dagusto; mantecas con Oliosoya y Z, jabones oro. A su vez tienen la línea de pastelería y repostería. En la industria ofrecen productos de plásticos y proteicos.

De cara a la sostenibilidad, en Team están comprometidos con el futuro de las comunidades donde tienen presencia. Su estrategia busca establecer dentro de sus lineamientos el pensamiento hacia una organización responsable basada en principios y acciones que permitan garantizar la sostenibilidad del negocio y de las comunidades; esto lo logran a través del trabajo constante y comprometido con la comunidad y el medio ambiente.

Para Team el trabajo con comunidades se traduce en la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus colaboradores y sus familias, hacia el país, la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pro de mejorar el capital social y su calidad de vida.

Acorde a la operación de sus plantas, apoyan a organizaciones y entidades locales con foco en nutrición, educación, consumo responsable y el desarrollo de proyectos productivos en temas de alimentación.

Por otro lado, en cuanto a la gestión ambiental, para Team una de las premisas más importantes es el cuidado y la preservación del medio ambiente. Por esta razón, desarrollan proyectos y programas constantemente que permitan cumplir con su promesa de alimentar un mejor mañana. Sobre sus programas de uso eficiente de recursos han implementado prácticas en gestión eficiente de agua y de energía.

En cuanto al consumo de agua, la Compañía implementó un ambicioso programa para hacer un consumo eficiente de este recurso al interior, con el cual se logró reducir un 19% entre 2009 y 2011 en la utilización del líquido (Team, 2013).

Sobre el plan de sostenibilidad de Team se busca el bienestar de la población hacia el interior de la organización y hacia el exterior, el beneficio de los grupos de interés, se centra en desarrollo de proyectos que tengan que ver con nutrición, educación y sostenibilidad (Bejarano, 2013).

La Compañía busca comunicar lo natural, la protección a la naturaleza y uso eficiente de recursos. Se hacen campañas de comunicación internas periódicas sobre el uso eficiente de recursos y gestión ambiental, y se comunica a los colaboradores los avances que se tienen en cada uno de los proyectos de RSE. A nivel externo se realizan comunicados de prensa, la página web y entrevistas al Presidente de la Compañía.

Se encuentran en construcción los proyectos de pos consumo con el apoyo de la unidad de negocio (Bejarano, 2013), evidenciando el interés por este tipo de proyectos y la necesidad de intervenir en el manejo de las basuras en Bogotá.

De cara a los proyectos de RSE de Team, Edilson Bejarano, gerente (2013), resaltó la medición de la huella de carbono desde el 2010 y a nivel producto desde la materia prima en el 2012. Asimismo se construyó una línea basal con referencia a la guía ISO 26000 y pacto global con una auditoría de Icontec (Bejarano, 2013). A partir de ella se elaboraron planes de trabajo para medir la huella hídrica, trabajar más cerca de la comunidad y reciclar en el pos consumo.

Sobre iniciativas de reciclaje de los aceites usados el cambio a empaques que sean reciclables, identificación de áreas de interés común con las comunidades vecinas etc., están en sus inicios y tendrán impacto a mediano plazo.

En cuanto a la relación entre las áreas sostenibilidad y marketing, esta última participa en eventos de RSE, solicita conceptos al plan de sostenibilidad y selecciona en conjunto los proyectos de RSE.

Para seleccionar proyectos de RSE tienen en cuenta que cubran los temas de nutrición, educación y sostenibilidad; a su vez, que sean pertinentes, mejoren costos, generen impacto y se encuentren alineados con los criterios establecidos en la política de RSE de la Compañía. (Bejarano, 2013). Las fechas de presentación de propuestas es conveniente que coincidan con la construcción del presupuesto.

El presupuesto para donaciones y participación en eventos es de aproximadamente \$30 millones, y lo maneja Presidencia con comunicaciones. El presupuesto en actividades para desarrollar el programa al interior es de \$38 millones anuales. Los focos de donaciones son fundaciones que trabajan el tema de alimentación y nutrición y los bancos de alimentos. El presupuesto es centralizado (Bejarano, 2013).

## Apéndice 7 Quala

Quala es una multinacional colombiana que tiene presencia en Ecuador, México, República Dominicana, Venezuela y Brasil. Con 30 marcas exitosas en Colombia es líder en diferentes categorías de consumo masivo, es una de las 50 exportadoras más grandes del país, y una de las cinco compañías más grandes de consumo masivo en Colombia (CECODES, 2008).

Dentro de sus productos están: en bebidas Frutiño, Familia Ya, Activade, Light ya, Pulpifruta, Boka, Suntea, Vive100; en cuidado personal tienen, Shampo Savital, Fortident, Frutive, Ego, Jabon Savital, Cepillos Fortiden; en productos culinarios tienen Hogareña, La Sopera, Doña Gallina, Del Fogón, Ricostilla, Gusti Arroz, Sasones; en alimentos están Insta cream, Bati cream, Batilado, Quipitos, Frutiños, Gelaguort, Bon ICE y Yogoso.

Cuenta con más de 3.500 empleados, opera en 23 ciudades del país, y atiende a 180 mil tenderos de manera directa en todo el territorio nacional (Portafolio, 2012).

### ¿Y cómo empezó Quala?

En 1980, Michael de Rhode fundó Quala en una pequeña bodega de Bogotá (Colombia), en la que un grupo de siete personas inicia labores con la producción de Insta cream, crema no láctea para suavizar el sabor del café, que se vendía puerta a puerta en las oficinas de la ciudad (Quala, 2013).

Su misión es dominar categorías de consumo masivo construyendo marcas líderes y rentables que ofrezcan una propuesta superior al consumidor popular local. Su visión para el 2016 es consolidarse como una exitosa empresa en Latinoamérica con proyección global, duplicando el número de macro categorías en las que participa, alcanzando posiciones de liderazgo en todas las categorías en las que se encuentra, duplicando el número de países donde opera y llegando a un nuevo continente, a través de modelos especializados para cada unidad de negocio, operando de manera sinérgica y con un equipo innovador (Quala, 2013).

Las competencias corporativas que buscan el cumplimiento de los objetivos de la organización son la transparencia e integridad, identificación y compromiso con la compañía, claridad de propósito, competencias, análisis de problemas, pensamiento innovador, escucha, adaptabilidad y flexibilidad, organización, seguimiento y orientación al logro de resultados.

Quala está estructurada con las siguientes áreas: Mercadeo, Gestión Humana, Ventas, Cadena de Abastecimiento, Administración y Finanzas e Informática.

El fondo de Quala está en responder a las necesidades y gustos de los consumidores locales y de la región latinoamericana de la forma más asertiva y concreta posible (CECODES, 2008).

Como lo presenta Nicolás Saade, Director Comercial de Ventas de Supermercados (2013), la Compañía se encuentra en una primera etapa sobre RSE donde se busca garantizar programas de RSE dentro de la compañía.

Saade (2013) ve la RSE más como un tema de responsabilidad de la Compañía con el Medio ambiente, las comunidades y un relacionamiento gubernamental, antes que un atributo para el consumidor.

Quala (Saade, 2013) cuenta con indicadores sobre el manejo de residuos industriales, alineado con el enfoque de amigabilidad con el medio ambiente, lo que ha impulsado el proceso de modernización de las plantas de producción. El otro gran enfoque interno sobre RSE es la inclusión de personal discapacitado.

Dentro de las actividades de RSE que maneja la compañía están (Saade, 2013):

- Programa de reciclaje interno.
- Inclusión de personas discapacitadas dentro de plantas.
- Actividades de inclusión social con los comerciantes independientes, posibilidad de trabajar con la distribución de bon ice, bon te, vive 100.
- Eco diseño de productos como suavizante Aromatel, elaborado con productos 100% biodegradables
- Programa de becas con la Universidad Javeriana para estudiantes sobresalientes.
- Aporte de productos a fundaciones como Hogar Integral y colaboración en las emergencias por desastres.

En el año 2012 se inauguró Qualitas, uno de los Centros de Desarrollo Infantil de la fundación Hogar Integral, que gracias al apoyo de Quala atiende a más de 150 niños y niñas en el barrio El Arroyo de Soacha; proyecto específico que busca erradicar la desnutrición en Colombia, el cual inició labores en el 2003 (Fundación Hogar Integral, 2013).

En cuanto a la relación entre la RSE y el marketing, según información que tiene Quala sobre el consumidor (Saade, 2013), no se identifica la responsabilidad social y el manejo de empaques amigables con el medio ambiente, como atributos relevantes de compra para elegir entre un producto u otro.

Quala no está explotando de cara al consumidor final la RSE como lo están realizando otras compañías; según Saade (2013) se encuentran pendientes de la evolución del consumidor colombiano, considerándolo una segunda etapa, una vez la RSE sea vista como un atributo relevante de compra.

La Compañía se encuentra enfocada en la base de la pirámide de consumo, ya que más del 80% de la población colombiana son consumidores populares (Saade, 2013), ofreciendo la ecuación de valor, buen precio, con un producto aspiracional. A su vez, complementa la estrategia enfocada en los hábitos de consumo, donde el consumidor se siente identificado, ya que se le aclara cómo usar el producto y su beneficio.

Frente al pos consumo cuentan con una línea de servicio al cliente, que atiende las inquietudes de los consumidores sobre el manejo de los productos. Igualmente existe un programa para el control de vencimiento y corta fecha para que el producto en estado no apto para el consumo no llegue a estar disponible para el consumir final.

Para trabajar en el tema de RSE y su divulgación al consumidor, Saade (2013) considera que el primer paso es ser reconocida como compañía y marca sombrilla; Quala no lo está manejando así, están en la discusión interna si les interesa generar esa asociación de los productos. No ve que este cambio de enfoque se dé en los próximos dos años, ya que la prioridad es seguir ganando participación de mercado y lanzando nuevos productos.

Como se ha evidenciado, Quala ha incursionado en actividades filantrópicas en un nivel inicial; antes que hablar de criterios para seleccionar proyectos en RSE, se deben establecer los aspectos relevantes que ha de tener un proyecto para aportar en el posicionamiento de empresa con sentido social, como es la relación con entes gubernamentales y el reconocimiento de actividades sociales.

## Apéndice 8 Clorox

Clorox de Colombia, sucursal de la multinacional Clorox, se dedica a la fabricación, envase, exportación y distribución de productos químicos para el aseo y control de plagas.

Clorox es una multinacional fundada en 1913, y cuenta con más de 11.000 empleados a nivel mundial. Es fabricante y distribuidor de diferentes productos para el aseo del hogar, productos de marcas institucionales, entre otras. (Reporte Anual 2012 Clorox Company, 2012).

### ¿Y cómo inició Clorox?

El 3 de mayo de 1913 cinco hombres invierten 500 dólares para iniciar un negocio, con la visión de cumplir su sueño americano en una botella de lejía (Hipoclorito de sodio). En sus inicios, por temas operativos y la falta de sensibilización a los consumidores, la compañía casi fracasa, pero ajustaron la operación y se ingeniaron la forma de comercializar el blanqueador líquido para las amas de casa, con muestras gratis en las tiendas de mercado (Reporte Anual 2012 Clorox Company, 2012). Casi un siglo más tarde, Clorox Company es una empresa de \$ 5.5 mil millones con los productos comercializados en más de 100 países.

Bon Bril y Tecnoclor se unieron para crear esta gran empresa CLOROX de Colombia S.A. Tecnoclor S.A. fue creada en 1985 entre Clorox Company y Tecnoquímicas, para participar en el mercado de blanqueadores. En 1996 compran LÍMPIDO, líder del mercado y Clorox Company queda con un 60% de Tecnoclor. En 1998 se lanza PINESOL, logrando un mayor cubrimiento del mercado. En diciembre de 1999 Clorox Company obtiene una participación del 100% de Tecnoclor. Por su parte, Bon Bril S.A. fue constituida en 1948 y su primer producto fue la esponja de alambre. Luego salió la viruta para pisos, la lana de acero sin jabón y luego la jabonosa. en los años 70 surgieron los paños abrasivos y los de celulosa, y en los años 90 comenzaron los limpiadores líquidos (Reporte Anual 2012 Clorox Company, 2012).

Clorox Colombia trabaja el concepto de creación de valor compartido como vía para transmitir sus principios, y basa toda su operación y participación en el mercado así:

- Esforzarse para obtener buenos resultados.
- Hacer lo correcto.
- Trabajar juntos para ganar.
- Sentirse dueño.

Dentro de sus principales productos se encuentran: Clorox, toallas desinfectantes y Clorox botellas de polietileno, Bon Bril, limpiadores y Poett ambientador. Su equipo de colaboradores a nivel mundial asciende a más de 8.400.

Desde el principio, Clorox ha tenido su foco en la sostenibilidad, ofreciendo blanqueador Clorox líquido a sus clientes industriales en envases retornables de cinco galones.

Clorox busca la reducción de la huella ambiental de la empresa; como política se hacen reservas anuales con el fin de ejecutar mejoras en la sostenibilidad de sus operaciones (Reporte Anual 2012 Clorox Company, 2012).

Por ser multinacional, la RSE está dentro de las prioridades de la Compañía y cubre toda la cadena de valor, desde contratos gana - gana con proveedores, salarios justos, proyectos ambientales, iniciativas con fundaciones (Santofimio, 2013).

En Clorox se busca lograr el éxito financiero con transparencia, bajo la siguiente cadena de valor:

- Productos - Realización de productos responsables, con responsabilidad.
- Personas - Fomentar la diversidad, oportunidades y trato respetuoso.
- Planeta - La disminución de la huella ecológica, mientras crece el negocio.

Según el reporte anual de Clorox Company (2012), la compañía ha llevado a cabo una verificación parcial del inventario de gases de efecto invernadero, buscando determinar las emisiones generadas por Clorox.

En Colombia se ha desarrollado un grupo a través de Facebook, por medio del cual se socializan los productos y el buen uso de los mismos, con recomendaciones diarias sobre cómo se logra mejor impacto del producto racionalizando de forma correcta la dosis necesaria, mostrando ocasiones de uso y bajo la filosofía de “Cuidando tu hogar, cuidas tu país”.

Otro de los componentes importantes dentro de la directriz de Clorox Company son las personas; los empleados impulsan el éxito de la empresa, por lo que es una prioridad para todos asegurar en el equipo altos niveles de compromiso. Se desarrollan proyectos y mediciones a los mismos para evaluar los colaboradores "comprometidos" y los "altamente comprometidos". Se desarrollan programas con la gente, como es la inclusión, la salud y el bienestar, la seguridad laboral, formación en la empresa, el desarrollo y el reconocimiento, jugando éstos un papel



importante en la participación de todo el personal, tanto directivo como operativo (Reporte Anual 2012 Clorox Company, 2012).

Clorox también cree que si la comunidad está bien su negocio ira mejor. Por eso, The Clorox Company Foundation ha otorgado subsidios en efectivo por un total de más de 87.000.000 dólares a organizaciones sin fines de lucro, escuelas y universidades desde 1980. En el año fiscal 2012, la fundación otorgó \$ 3.5 millones en donaciones en efectivo, y donó productos por valor de \$15 millones (Reporte Anual 2012 Clorox Company, 2012).

Dentro de los proyectos que ha trabajado Clorox Colombia sobre RSE se encuentran (Santofimio, 2013):

- Proyectos ambientales sobre el manejo de aguas residuales.
- Apoyo a iniciativas puntuales internas de los empleados para patrocinar fundaciones y causas.
- Apoyo a la Fundación Un Techo para mi País.
- Participación en la media maratón de Bogotá con el equipo Clorox.
- Campaña Eco-Clorox interna para empleados sobre la huella ecológica que tiene cada individuo.

A través de una fundación a nivel mundial que tiene Clorox, los países tienen la opción de replicar acciones si consideran que se ajustan a las necesidades locales (Santofimio, 2013). A su vez, como lo presenta Oscar Santofimio (2013), cada país tiene la libertad de realizar diferentes iniciativas; por ejemplo, en Chile recolectan botellas de Clorox usadas y elaboran escobas.

En Colombia, Clorox apoya como uno de sus proyectos líderes, la creación de viviendas, a través del aporte de sus empleados en tiempo, al Proyecto Un Techo para mi país Fundación Catalina Muñoz. Como uno de los pilares son las personas, qué mejor que sean ellas mismas empoderadas aportando y apoyando la construcción de vivienda en el sur de Bogotá.

A través de una campaña de responsabilidad social empresarial, Clorox convoca a sus trabajadores para hacer parte de la solución del problema de pobreza absoluta de varias familias, con una donación en dinero en la que por cada peso la compañía duplica el monto.

La Fundación se encarga de seleccionar a las familias con mayores necesidades: “Clorox es una multinacional que está en Colombia con el compromiso de ofrecer bienestar, y conformó un equipo con la fundación para trabajar de forma activa en éste y otros procesos similares”, dijo Carolina Rodríguez, gerente de marca de Clorox. “Cifras entregadas por la Fundación confirman que 52 por ciento de los colombianos vive bajo la línea de pobreza, 25 por ciento en condiciones de extrema pobreza, mientras que cerca de 2 millones de personas no tienen un hogar apto para la vida humana. Esto, precisamente, ha sido la principal motivación para Clorox; simplemente queremos ser parte del cambio, y por eso entendemos que la empresa privada y sus empleados tenemos oportunidades para mejorar y aportar a la calidad de vida” dijo Rodríguez (EL TIEMPO, 2009).

Como lo presenta Oscar Santofimio, Gerente de Recursos Humanos y RSE de Clorox (2013), la Compañía genera un reporte anual de responsabilidad social con los resultados, los cuales se miden a través de indicadores como:

- Número de fundaciones apoyadas.
- Dinero invertido.
- Número de iniciativas.

¿Cómo es la interacción entre marketing y las iniciativas de RSE?

Según Oscar Santofimio (2013) Clorox Colombia buscan manejar un bajo perfil sobre las actividades de Responsabilidad Social, no realizan mayor comunicación sobre el tema, en algunos casos han hecho free press. En la única actividad que se tuvo un plan de RSE con comunicación fue la alianza con la Cruz Roja.

No han manejado campañas de pos consumo responsables en sí, han trabajado en temas de Eco-diseño, en este momento están evaluando el tema del reciclaje con las tapas de las botellas.

Oscar Santofimio (2013) manifiesta el interés por iniciar actividades de pos consumo dentro de la compañía “es lo que necesitamos empezar a hacer en este momento” (Santofimio, 2013), ya que no le dicen al consumidor qué hacer después de utilizar los productos.

La selección de proyectos sobre RSE las realiza directamente Recursos Humanos, teniendo en cuenta las áreas interesadas.

Los requisitos que Clorox Colombia (Santofimio, 2013) tiene en cuenta para la selección de proyectos de RSE son:

- Que los empleados puedan participar abiertamente del proyecto.
- Que no sea una fundación muy conocida, pero que tenga la posibilidad de haber trabajado con otras compañías.
- No les interesa la divulgación de la actividad, sino el impacto que generan.

Atributo valorado:

- Fácil de implementar.
- Innovador.
- Que involucren a los colaboradores.
- Que sea evidente el beneficio para la Compañía.

Como lo presenta Oscar Santofimio (2013), director de Recursos Humanos, encargado de los temas de RSE, cuentan en promedio con \$40 millones de pesos anuales para temas de responsabilidad social, con libertad de ejecución en Colombia.

Adicionalmente pueden solicitar recursos para causas particulares a la corporación a nivel mundial, como sucedió con la ola invernal, donde fueron asignados US60 mil dólares para donar productos a la Cruz Roja.

## Apéndice 9 Nestlé Colombia

Nestlé, con base en Vevey, Suiza, fue fundada en 1866 por Henri Nestlé, es una de las compañías líderes mundiales en nutrición, salud y bienestar. Las ventas en 2009 fueron de 108 billones de francos suizos. Cuentan con alrededor de 280.000 empleados y operaciones o fábricas en casi todos los países del mundo (Nestlé, 2013).

¿Y cómo fueron sus inicios?

Henri Nestlé fue un alemán que se metió en la cabeza la búsqueda de una alternativa saludable y económica para las madres que no podían alimentar a sus hijos más pequeños con leche materna. En 1860 empezó a experimentar con varias combinaciones de leche de vaca, trigo y azúcar hasta que encontró un producto al que llamó Harina de Trigo Lacteada Nestlé, capaz de sustituir la leche materna. Nestlé vendió su Fábrica de Harina Lacteada a unos empresarios de Ginebra. Los nuevos dueños conservaron el nombre de la fábrica y de los productos. Henri Nestlé murió en 1890.

El grupo suizo cuenta con más de 495 fábricas en todo el mundo, tiene 95 marcas diferentes de productos, y realiza el 98 por ciento de sus negocios por fuera de Suiza. El 41 por ciento de su facturación se realiza en Europa; el 36 por ciento en América y el 23 por ciento restante en África, Oceanía y Asia. (El tiempo, 1998). En Colombia se vendieron los primeros productos Nestlé en 1922, importados de Panamá.

En el país tiene las siguientes marcas: bebidas instantáneas Nestea Limón y Nesquik Chocolate; de café instantáneo Nescafé tradicional, Nescafé Dolca; de lácteos Klim fortificada y Milo; de lácteos culinarios están la Lechera y crema de leche Nestlé; en la parte culinaria tienen caldo de gallina Maggi y Maggi doble gusto; de chocolates cuentan con Nestlé Classic, Milo y Chocobarra; en Confitería están Beso de Negra Nestlé, Milo Nuggets; en galletas cuentan con las marcas Fitness integral, Saltinas; en nutrición infantil están NAN Pro 3 desarrollo, Nestum cerelac y en cereales para el desayuno cuentan con Fitness Miel y Almendras y Chocapic (Nestlé, 2013).

Su plan de creación de valor compartido busca hacer negocios basados en la sostenibilidad, preservando el medio ambiente. Desarrollo Sostenible significa para Nestlé "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad para que

futuras generaciones satisfagan sus propias necesidades” (Nestlé, 2013). La creación de valor compartido va más allá de la RSE, buscando tener beneficios compartidos: “Valor para Nestlé valor para la sociedad” (Cabrera K. , 2013).

Nestlé Colombia definió tres (3) áreas de trabajo para aportar a los actores de la cadena de valor, y éstos son nutrición, agua y desarrollo rural, dentro de los cuales se cuenta con iniciativas como (Cabrera K. , 2013):

**Agricultura y desarrollo rural:** Realizan apoyo a proveedores con asistencia técnica, transferencia del conocimiento y microcréditos. Trabajan con programas con la Federación Nacional de Cafeteros y con ganaderos en planes de fomento agropecuario (Nestlé, 2013).

**Agua y sostenibilidad ambiental:** Cuentan con proyectos encaminados a reducir el uso del agua, la energía no renovable y otros recursos naturales, reducción de gases, mejorar el comportamiento medio ambiental de los envases.

En el 2009 se realizaron inversiones superiores a 12 millones de dólares en el área industrial, destinados a la ampliación y optimización de las plantas como el mejoramiento del sistema de vaporización para las aguas vertidas y la construcción de la planta de transformación del cisco de café en energía para la planta de Bugalagrande (Nestlé, 2013).

En la fábrica de Bugalagrande, Valle del Cauca, se realizó uno de los proyectos ambientales más importantes y ambiciosos en el continente, denominado proyecto CISCO, que consiste en la reconversión del residuo resultante de la producción de café en energía.

**El proyecto piloto SuizAgua Colombia:** Un grupo de importantes empresas suizas con presencia en Colombia, conformado por Clariant, Holcim, Nestlé y Syngenta, en conjunto con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), está trabajando en el proyecto piloto SuizAgua Colombia, que busca medir la huella hídrica de las operaciones en Colombia de estas empresas, y definir formas innovadoras para mitigar el impacto (Nestlé, 2013). En el caso de Nestlé Colombia se identificó que los proveedores eran los que generaban mayor huella hídrica, tema que están trabajando con acciones particulares para este grupo de interés (Cabrera K. , 2013).

**Nutrición:** Trabajan en productos nutritivos y educación en estilos de vida saludable; sobre el particular han implementado tablas de nutrición ajustando la composición nutricional de los productos según las necesidades de cada país, y cuentan con líneas de atención al cliente con nutricionistas que resuelven dudas a los consumidores (Cabrera K. , 2013). Nestlé maneja el

programa “Nestlé Nutrir Niños Saludables”, dirigido a los niños de las comunidades donde tiene presencia la Compañía. Adicional tienen la Nutrimóvil, que realiza asesorías nutricionales en Bogotá, el Programa “Tu Casa con Nestlé” con talleres culinarios y educación nutricional. Katherine Cabrera (2013) considera que “la educación es sostenible” de cara a este tipo de planes de formación que está trabajando la Compañía.

“La intención de Nestlé es contar con personas sanas para que tengan una vida larga y sana para consumir sus productos”, y a su vez que sean saludables en el mediano plazo, ya que son potenciales trabajadores de la compañía. Niños saludables, con apoyo de la fundación día de la niñez y alcaldías, ha ayudado a 3.200 niños y 500 padres en el 2012, ubicados cerca de las fábricas de la Compañía (Cabrera K. , 2013).

Existen casos excepcionales que se trabajan fuera de los lineamientos antes expuestos de nutrición, agua y desarrollo rural, como sucedió con los Centros de Conciliación y Paz, proyecto particular para el contexto colombiano (Cabrera K. , 2013).

Nestlé no es filantrópico (Cabrera K. , 2013); sin embargo apoyan bancos arquidiocesanos de alimentos con fechas cortas de vencimientos o empaques dañados, ya que es una entidad seria y tienen un manejo responsable.

En cuanto a los proyectos de reciclaje a nivel internacional, para mejorar las condiciones de trabajo y los ingresos de los recicladores, Nestlé Brasil fue la primera empresa en apoyar a las cooperativas de recicladores (con más de un millón de personas) a través de una alianza con CEMPRE - Compromiso Empresarial Brasileño para el reciclaje. Esto ha dado lugar a la recuperación de 19.016 toneladas de residuos desde 2006, que abarca siete estados (Nestlé, 2013).

Nestlé, a nivel global (2013), ha realizado alianzas para aumentar el reciclaje, incentivó el desarrollo de programas de reciclaje de envases de las autoridades locales y otras partes interesadas; como lo realizó con “Juntos Podemos”, campaña de reciclaje de Purina Petcare, la cual tiene como objetivo aumentar las tasas de reciclaje de latas. En Tailandia y EE.UU. apoyan campañas para fomentar el reciclaje de botellas PET.

Nestlé, a su vez, es miembro del consorcio con Enval Limited, UK (Nestle, 2013). Enval ha desarrollado un método de reciclaje de láminas de aluminio-plástico, es decir, las bolsas de comida para mascotas, los paquetes de café o bolsas de sopa deshidratada.

Nestlé usa papel reciclado, cartón, PET, vidrio u hojalata en la medida que pueda asegurar que la seguridad y la calidad del producto no se pone en peligro (Nestle, 2013). También trabaja con los proveedores de papel para mejorar la calidad del papel reciclado. A su vez han ampliado la capacidad de reciclaje de cápsulas Nespresso más del 76%. Según datos del 2011, la Compañía maneja un 27% de material reciclado en su embalaje, y está trabajando continuamente para mejorar esta tasa (Nestlé, 2013).

Para el manejo de empaques, Nestlé (2013) utiliza una herramienta de evaluación rápida del impacto de embalaje (PIQET) que evalúa múltiples criterios sobre el ciclo de vida (LCA), y ofrece datos para la selección de los envases más adecuados para los productos. A su vez, utiliza una herramienta llamada Huella Medio Ambiente Mundial (FMAM), implementada para productos de agua embotellada.

Junto con otros miembros del Consumer Goods Forum, Nestlé (2013) se encuentra aumentando el reciclaje y recuperación de envases usados en los países emergentes y en desarrollo. La iniciativa comenzó con un proyecto para identificar la mejor manera de recuperar los residuos de envases de residuos sólidos urbanos, a partir de las lecciones aprendidas en Brasil y en otros lugares.

Nestlé Waters North America (NWNA), una subsidiaria de Nestlé S.A., está educando a los consumidores sobre el reciclaje en Estados Unidos. En asociación con entidades como Keep America Beautiful, una organización sin ánimo de lucro, y reciclaje-Bowl, un concurso anual de reciclaje a nivel nacional (Nestlé, 2013).

La NWNA busca la implementación exitosa de la conciencia del consumidor EPR a través de la colaboración de grupos de interés, incluidas las empresas de productos de consumo, asociaciones de comercio, transportistas privados, los municipios, las legislaturas estatales y las ONG ambientales (Nestlé, 2013).

En cuanto a la medición de los indicadores de RSE, Nestlé en Colombia no cuenta con indicadores sobre empaque y reciclaje, este tipo de métricas se tienen a nivel global (Cabrera K. , 2013), y lo que cuantifican sobre el particular son las toneladas recicladas, porcentaje de material reciclado en sus empaques y porcentaje sobre la capacidad reciclaje.

Una forma de medir el desempeño local es a través de premios, uno de ellos fue el recibido en el 2009 de “Emprender Paz”.

Nestlé no busca hacer propaganda de los productos a través de su plan de valor compartido (Cabrera K. , 2013). Por su parte la comunicación sobre iniciativas de valor corporativo van dirigidas a Nestlé como compañía, y no con cada marca particular, buscando posicionamiento y reputación corporativa. Sin embargo, cuando existen iniciativas que sí se complementan entre marca y valor compartido la trabajan en conjunto.

Un ejemplo de un proyecto de valor compartido desde el área de negocio es la tienda de bienestar Nestlé, liderado por el área de ventas con posicionamiento de producto, que busca brindar asesorías a los tenderos sobre salud y educación. Está el programa de “Super aliados”, con supermercados independientes que no saben cómo manejarlo, capacitándolos en negocio y estrategias (Cabrera K. , 2013).

El pos consumo y manejo de empaques al final del ciclo del producto a nivel local se maneja a través de las líneas de atención al cliente, donde los consumidores pueden recibir asesoría sobre el manejo de los empaques.

El grupo de valor compartido realiza un comité de donaciones al mes; cuando son iniciativas de valor compartido se revisa qué área debe estar involucrada y se centraliza en el corporativo.

Para que un proyecto sea tenido en cuenta dentro del plan de valor compartido, según Katherine Cabrera (2013), debe cumplir los siguientes aspectos:

- Debe estar alineado con los tres (3) frentes: agua, nutrición y desarrollo rural.
- Preferiblemente ubicado en zonas de influencia de las comunidades donde se encuentran las fábricas.
- Que sea realmente valor compartido (para la sociedad y para la Compañía).
- Si el proyecto requiere inversión importante se debe tener en el presupuesto anual.
- Nestlé busca alianzas que sean sostenibles a largo plazo, en proyectos público privados. “Siempre hay oportunidades de mejora de negocio en los temas de valores compartidos” (Cabrera K. , 2013).

Sobre el presupuesto, Nestlé tuvo una inversión a nivel mundial de más de CHF 220 millones en programas de sostenibilidad ambiental en el 2009 (Nestlé, 2013). A nivel Colombia, el presupuesto se encuentra distribuido en las diferentes áreas, y no están autorizados para divulgarlo (Cabrera K. , 2013).



## Apéndice 10 Tecnoquímicas

Tecnoquímicas es una empresa bogotana, que surgió en 1934 como comercializadora e importadora de materias primas, productos de tocador y medicinas. Su impulsor fue el señor Francisco Barbieri, quien ejerció un fuerte liderazgo y dirección de la empresa por muchos años.

Desde sus inicios el producto estrella de Tecnoquímicas fue el Alka Seltzer, producto que estuvo en la compañía desde los años cuarenta hasta los años noventa (Tecnoquímicas, 2013).

En los años cincuenta se dio un gran cambio, pasando de ser exclusivamente comercializadores a productores farmacéuticos, ubicando su primera planta de producción en Cali, lo cual llevó a trasladar su sede principal a esa ciudad.

La empresa fortaleció su capacidad de distribución, y en los años sesenta dio paso a la innovación en empaques para algunos de sus productos. En los años setenta se presentó una inversión en tecnología extranjera y su brazo productor creció de forma tal, que el 60% de la producción ya estaba en cabeza de Tecnoquímicas (Tecnoquímicas, 2013).

La diversificación en su oferta de productos al mercado empezó en 1980, cuando se adquirió maquinaria especializada y empezó la producción de pañales. En 1986 adquirió la planta de Merck Sharp and Dohme Colombia, laboratorio farmacéutico (Tecnoquímicas, 2013).

La empresa mantuvo su ritmo en el mercado hasta el año 1993, cuando reactivó su participación con la adquisición de la compañía organización farmacéutica Americana S.A. y distribuidora farmacéutica Calox Colombiana S.A., incursionando con marcas como Sal de Frutas Lua y Yodora. La compañía ofrece sus productos en Suramérica, y tiene oficinas en Guayaquil, Cuenca y Quito (Tecnoquímicas, 2013).

Entre el 2000 y el 2010, Tecnoquímicas alcanza el liderazgo con normatividad internacional, con la presencia en el mercado de medicamentos genéricos con su marca MK.

Dentro de sus principales marcas están medicamentos Mk, Zfull, Winny, CureBand, Noraver, Yodora, Sal de Frutas Lua, Crema No. 4, Altex, Vitafull, Biocalcium, Bonfiest Lua Plus, Cola Granulada MK, Alcohol Antiséptico.

Tecnoquímicas tiene una filosofía de valor compartido. Dentro de sus principales grupos de intereses se encuentran:

- **Colaboradores y entorno familiar**, mejorando su calidad de vida. (Piedrahita, 2013).
- **Comunidades circunvecinas de las plantas de producción**. Un ejemplo de este tipo de iniciativas es la que se está adelantando en la zona de Villa Rica, donde se trabaja por mejorar el nivel educativo, con el apoyo del Ministerio de Educación, con el objetivo de contar con futuros trabajadores calificados, ya que al aportar conocimiento se construye tejido social sostenible.
- **Comunidad médico- científica**. Se cuenta con un grupo de investigación para publicar una enciclopedia sobre la evolución de la medicina en Colombia, proyecto que tomará cinco (5) años. Los proyectos de valor compartido son de largo plazo.
- **Proveedores**. Con este grupo se busca desarrollarlo y apoyar su crecimiento para hacer redes de valor sólidas y sostenibles.

De cara al medio ambiente tiene los procesos internos ambientalmente sostenibles. Ha trabajado en la recuperación de los cultivos de la zona del Valle del Cauca, reemplazando los cultivos ilícitos.

La Compañía ha brindado especial importancia a la educación de calidad, la investigación académica y químico-farmacéutica, y el cuidado responsable del medio ambiente. En el primero, Tecnoquímicas encuentra el pilar esencial para mejorar la calidad de vida de los individuos y de su entorno social; en el segundo, la fuente para crear nuevos conocimientos e impulsar de esa manera el progreso con bases sólidas y perdurables; en el tercero, su aporte al desafío humano de preservar el planeta para las generaciones futuras.

Estas actividades demuestran el compromiso que sostiene la empresa con el futuro. Para ello ha trabajado con responsabilidad total, transparencia, eficacia y vitalidad. Valores que seguirán vigentes en la Organización, pues son la base de su actuar y la guía de sus esfuerzos para aportar al avance de las comunidades (Tecnoquímicas, 2013).

A continuación se relacionan los principales planes de responsabilidad social empresarial de la Compañía en los últimos años (Tecnoquímicas, 2013):

**Medio ambiente:** En el cuidado del medio ambiente, entre el 2006 y 2008, Tecnoquímicas invirtió \$18.400 millones. La empresa adelanta programas para preservar la calidad del aire, optimizar el uso de agua y manejar en forma adecuada los residuos. Algunos de sus logros son que el 100% de sus calderas usa combustible limpio; remoción del 90% de carga contaminante en los vertimientos líquidos de las plantas productivas (aguas residuales); se ha llegado al 65% de aprovechamiento de sus residuos; logró reducir en un 50% los residuos a disponer en relleno sanitario, lo que en el 2008 evitó la tala de unos 20.000 árboles.

Además de estas acciones que están encaminadas a prevenir y controlar la contaminación, se implementan proyectos de producción más limpia, cuyo enfoque es el uso racional y la protección de los recursos naturales como es el cambio en materias primas peligrosas para el medio ambiente, adecuación de instalaciones y equipos de soporte que reducen el consumo de agua, energía y combustibles, así como adquisición de equipos con tecnología de punta que reducen los niveles de desperdicio (Tecnoquímicas, 2013).

**Salud:** en el Hospital de la Misericordia, en febrero de 2008, se entregó una donación de \$1.000 millones. Estos recursos se invirtieron en la dotación integral de la primera Unidad Pediátrica de Transplante de Progenitores Hematopoyéticos del país, la adquisición de equipos biomédicos y la modernización del área quirúrgica, entre otros avances tecnológicos. La Institución de salud, ubicada en Bogotá, se dedica desde 1897 a brindar atención a niños de escasos recursos.

**Hospital Infantil Club Noel de Cali:** Tecnoquímicas respalda la labor de esta institución a través de la donación de un porcentaje de los residuos aprovechables generados en sus plantas productivas. Los recursos que se obtienen son utilizados para financiar intervenciones quirúrgicas, atenciones médicas y procesos de rehabilitación de niños que viven en sectores deprimidos. Entre 2006 y 2008 se beneficiaron 1.895 menores y se financiaron 55 cirugías.

**Donaciones de medicamentos:** De manera permanente, la Compañía dona medicamentos de su portafolio para apoyar la labor de fundaciones, centros geriátricos, hospitales e instituciones como la Policía y el Ejército Nacional. Dichas donaciones representan una inversión anual aproximada de \$500 millones de pesos en productos para la atención de enfermedades, tratamientos de altos costos y procesos postoperatorios.

En 2008 se hicieron donaciones directas a 33 instituciones. Asimismo se entregaron productos a más de 300 entidades a través del Banco de Medicamentos, uno de los programas prioritarios de la Fundación Misión Salud, cuyo objeto es "la promoción y defensa del derecho a la salud del pueblo colombiano, particularmente al acceso de todos a medicamentos esenciales de buena calidad y precios bajos" (Tecnoquímicas, 2013).

**Jornadas de salud:** Tecnoquímicas participa activamente en jornadas de salud con diferentes comunidades en varios territorios del país. Se destacan aquellas lideradas por la Empresa en el norte del Cauca para la promoción y prevención en temas asociados a lactancia materna, atención infantil y salud sexual y reproductiva. A través de estas actividades, en el 2008 se beneficiaron más de 50 familias que recibieron, además de información técnica, productos de la Compañía para la atención de todos sus integrantes.

En cuanto a la medición del plan de sostenibilidad manejan compromisos internos, los cuales no divulgan al exterior, enmarcados en indicadores GRI, que no son de comunicación pública. Frente a las cifras que comunican se encuentra el número de árboles que se disminuye en tala.

El marketing frente al pos consumo responsable lo han trabajado a nivel farmacéutico con un programa de Cruz Azul para productos vencidos o parcialmente consumidos, a nivel nacional en las droguerías de cadena, donde el consumidor puede depositar este tipo de medicamentos para darles un manejo responsable y destrucción adecuada y aprovechamiento de los materiales que se permitan sin generar ningún tipo de riesgo.

Vienen fortaleciendo el tema de empaques donde manejan materiales como cartón con celulosa de bosques reforestados y manejan el símbolo de reciclaje para los mismos. Han implementado criterios de diseño ambiental más que ecodiseño, ya que éste implica posicionar un sello verde (Piedrahita, 2013).

Como lo presenta Carolina Piedrahita (2013), no ven viable promocionar otro tipo de programas de reciclaje, diferentes al ya establecido de pos consumo, por ser productos farmacéuticos, debido a que existe el riesgo de fraude o falsificación.

Internamente tienen un programa integral de residuos, los cuales comercializan y utilizan los recursos para el auto sostenimiento del presupuesto ambiental de la Compañía.