CAPÍTULO VI

ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO: UNA NUEVA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE O-I PELDAR S.A.

Juan Carlos Cardona Acosta

Máster MBA Internacional en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Camilo José Cela; Doctorante en Gerencia y Políticas Educativas de la Universidad Baja California. Docente Ocasional de la Institución Universitaria Pascual Bravo. Facultad de Ingeniería. Miembro del Grupo de Investigación en Calidad y Productividad-Qualipro. Correo electrónico: juan.cardona@pascualbravo.edu.co. ORCID: 0000-0003-2928-3684.

Juan Fernando Correa Wachter

Master en Administración de la Universidad de Antioquia. Docente Universitario de la Corporación Universitaria Americana Colombia. Miembro e investigador activo del Grupo de Investigación Business Intelligence, avalado por la Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: jcorrea@coruniamericana.edu.co. ORCID: 0000-0002-0074-4240.

Diego Fernando Galviz Cataño

Master en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Docente Universitario de la Corporación Universitaria Americana Colombia. Investigador del Grupo de Investigación en Sectores Empresariales de América Latina-GISELA, Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: dgalviz@coruniamericana.edu.co. ORCID: 0000.0002.4790.6489.

Jorge García Ramírez

Master en Administración de Phoenix University. Docente Universitario de la Corporación Universitaria Americana-Colombia. Investigador del Grupo de Investigación Business Intelligence, Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: jmgarcia@coruniamericana.edu.co. ORCID: 0000.0002.6140.0986.

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar el cambio de estrategia en la responsabilidad social empresarial implementada por O-I PELDAR S.A, mediante la ejecución de negocios inclusivos a través de un programa de encadenamientos productivos con los recuperadores de material residual. Este trabajo se fundamentó en el informe de gestión social de la Cooperativa Multiactiva Preambiental (2012), informe de sostenibilidad O-I PELDAR S.A (2012), Brown (2010), Ortiz (2010) y Avina (2010). El presente estudio

se enmarcó dentro del paradigma cualitativo; a su vez se tipificó como una investigación descriptiva. El diseño de la investigación fue no experimental, transaccional y de campo. Como técnica utilizada para la recolección de información se utilizó la observación documental y la entrevista semi estructurada. Los resultados de esta investigación demuestran, que con la aplicación de este modelo de Responsabilidad Empresarial Social por parte de O-I PELDAR S.A, se materializa un cambio de paradigma empresarial, mediante el cual se pasa de pensar únicamente en la satisfacción del sector empresarial, a buscar beneficios para todos los actores o grupos de interés en las relaciones e interacciones con la empresa. La alianza constituida entre empresa, el Estado, comunidades y otras partes interesadas, resultó una adecuada práctica para la viabilidad del concepto mercado inclusivo a través de un modelo de encadenamiento productivo, cuyo propósito principal fue el enfoque hacia la eficiencia de procesos y la sostenibilidad económica. Esta práctica permitió a la empresa actuar como agente de desarrollo y de generación de oportunidades, contribuyendo mediante la sostenibilidad de proyectos, a una sociedad más incluyente, participativa, con menos pobreza y sin perder de vista la generación de utilidades.

Palabras clave: negocios inclusivos, Programa Encadenamientos Productivos, Responsabilidad Social Empresarial.

PRODUCTIVE CHAIN: A NEW SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY EMPRESARIAL DE O-I PELDAR S.A.

Abstract

This research had as a general objective to analyze the change in strategy in corporate social responsibility implemented by O-I PELDAR S.A, through the execution of inclusive businesses through a program of productive linkages with waste material recuperators. This work was based on the social management report of the Cooperativa Multiactiva Preambiental (2012), sustainability report O-I PELDAR S.A (2012), Brown (2010), Ortiz (2010) and Avina (2010). The present study was framed within the qualitative paradigm; in turn it was typified as a descriptive investigation. The research design was non-experimental, transactional and field. As a technique used to gather information, documentary observation and semi-structured interviews were used. The results of this research demonstrate that, with the application of this Social Corporate Responsibility model by OI PELDAR SA, a change in the business paradigm is materialized, through which one only thinks about the satisfaction of the business sector, to seek benefits for all actors or interest groups in relationships and interactions with the company. The alliance formed between the company, the State, communities and other interested parties was an adequate practice for the viability of the inclusive market concept through a model of productive chain, whose main purpose was the focus on process efficiency and economic sustainability. This practice allowed the company to act as an agent of development and generation of opportunities, contributing through the sustainability of projects, to a more inclusive, participatory society, with less poverty and without losing sight of the generation of profits.

Keywords: Corporate Social Responsibility, inclusive business, Production Chains Program.

Este trabajo es producto de una investigación culminada.

Introducción

Debido a la trascendencia que ha alcanzado en el mercado mundial y en los foros internacionales el tema de la sostenibilidad con relación al crecimiento económico, respetando los recursos naturales y potencializando la calidad de vida de las generaciones futuras, se presenta el siguiente trabajo de investigación el cual tuvo como propósito analizar el cambio de estrategia en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementada por O-I PELDAR, S.A., mediante la ejecución de negocios inclusivos a través de un programa de encadenamiento productivo con los recuperadores de material residual.

O-I PELDAR, S.A., es una empresa líder en el mundo en la producción de envases de vidrio, material que tiene la cualidad de ser 100% reciclable para la fabricación de nuevos envases. Tiene presencia global, incluyendo a Colombia. Es la mayor usuaria a nivel mundial de vidrio recuperado y está comprometida con avanzar en sus metas de sostenibilidad, entre las cuales se cuenta la de llegar a un 60% de contenido reciclado post-consumo. La empresa se caracteriza por tener una política enfocada a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con desarrollo sostenible. La responsabilidad la ha entendido como la preservación del equilibrio entre los elementos económicos, sociales y ambientales, mientras que el desarrollo sostenible lo comprende como la obtención de crecimiento económico con una mínima utilización de recursos naturales, garantizando la calidad de vida para la sociedad actual y para futuras generaciones.

Ahora bien, en el marco de su filosofía de gestión, O-I PELDAR, S.A., ha decidido participar en una iniciativa denominada “Proyecto de Encadenamiento Productivo”, el cual es un modelo desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI), para favorecer a la población excluida socialmente, garantizando la sostenibilidad, a través de alianzas estratégicas públicas-privadas y las comunidades. Este tipo de proyecto es un modelo de gestión que consiste en desarrollar enlaces entre los distintos conjuntos de empresas y sus aliados estratégicos para el desarrollo de un proceso productivo, con el fin de proyectar la competitividad y el ganar-ganar entre todos los asociados.

Dado lo anterior, O-I PELDAR, S.A., se acogió a la cooperación brindada por el BID y la ANDI, comprometiéndose a ejecutar un trabajo de RSE alrededor de la gestión de sus proveedores, definiendo políticas que favorecen la compra del vidrio reciclado a las organizaciones y comunidades con quienes previamente ha establecido relaciones comerciales. El proyecto se ejecutó en el municipio de Envigado, el cual pertenece al Departamento de Antioquia-

Colombia, mediante articulaciones entre el sector público y las organizaciones que recuperan y venden el vidrio reciclado.

Para la realización de este proyecto, O-I PELDAR, S.A., estableció relaciones con la Cooperativa Multiactiva Preambiental, a la cual le compra el vidrio residual, mientras que la misma respeta una relación de exclusividad en la venta. Esta cooperativa agrupa a recuperadores del vidrio, a quienes les ofrece servicios para mejorar sus condiciones

de vida, dentro de los cuales se encuentran: la compra del material reciclado de contado, prioridad para el ingreso de los vehículos con el material, escolarización de sus hijos, promoción para que los recuperadores se afilien a la seguridad social, entrega de dotación y de carnets, orientación y acompañamiento psicosocial, entrega de bonos para compra de bienes de primera necesidad, y finalmente, suministro de medios para facilitar la gestión de la recolección y recuperación del vidrio.

El esquema de encadenamiento productivo propuesto, evitaría que el suministro de vidrio reciclado a la empresa demandante, se haga a través de particulares o intermediarios no organizados, siendo así, son precisamente, recuperadores organizados los que obtienen beneficios como ingresos económicos y educación. En este sentido, este modelo de negocio, constituye una herramienta de creación de valor compartido, donde el sector empresarial en alianza con el Estado, establece mecanismos para empoderar a la comunidad donde existen los intereses comerciales, y buscar con ello, unos resultados donde los beneficios sean para todos los actores claves.

En consecuencia, el desarrollo de la presente investigación se da debido a la importancia de este modelo de gestión, el cual se orienta al mejoramiento de la calidad de vida de los recicladores asociados a la Cooperativa Multiactiva Preambiental y al mismo tiempo, a fortalecer la labor de RSE de O-I PELDAR, S.A.

Fundamentos teóricos

Antecedentes de la Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social viene desde tiempos inmemoriales, cuando el propio Estado surgió en defensa de la supervivencia humana a través de la vida en sociedad, estableciendo los principios de la democracia moderna. Actualmente, se está experimentando un cambio de tener empresas filantrópicas a socialmente responsables con la participación voluntaria de éstas en la comunidad, mediante la ejecución de proyectos sostenibles. Inicialmente, las organizaciones desarrollaban distintas actividades filantrópicas de carácter informal, esencialmente donaciones financieras y no financieras, destinadas a instituciones de beneficencia. Hoy día las empresas comienzan a aceptar la existencia de una responsabilidad social distinta, con un nuevo enfoque donde lo fundamental es el bienestar de la sociedad que participa en los modelos socioproductivos.

Por su parte, Ortíz (2010), expone que la RSE se origina de una concepción de organización que sustenta sus ideas, decisiones, acciones y resultados en valores, los cuales permiten la construcción de una sociedad con mayor riqueza pero de igual forma más justa, equitativa y sustentable. Esta filosofía se hace real cuando se realizan actividades formalizadas a través de las cuales se promueve el desarrollo de todos sus grupos, con o sin poder, mediante mayores oportunidades económicas, sociales, culturales, políticas y de sostenibilidad ecológica que le permite superar voluntariamente los niveles mínimos de exigencia: legal, ética y económica, construyendo a una sólida reputación que se sustenta en relaciones de confianza y le dan legitimidad en la sociedad en la que opera.

Del mismo modo, de acuerdo a lo señalado por Ortiz (2010), la RSE plantea que las empresas deben conseguir un equilibrio entre sus resultados económicos y su intervención en la sociedad, para la cual requiere un modelo de organización cuya misión, visión, estrategia y objetivos empresariales estén directamente relacionados con el concepto de

bienestar de la sociedad. Las organizaciones socialmente responsables son capaces de integrar su misión corporativa con un modelo de intervención social responsable, cuyo objetivo sea alcanzar el equilibrio entre la responsabilidad social y su objetivo empresarial con el fin de obtener ventaja competitiva en el futuro.

Desde 1976, entidades como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de Estados Americanos (OEA), se han interesado en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediante apoyo a eventos donde se debate sobre la RSE; participando en los mismos y haciendo pronunciamientos concretos a través de directrices relacionadas con el medio ambiente, normas laborales y derechos humanos, tales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el avance hacia un capitalismo social, más humano y ético, en el marco de la Ética Global, la cual dio origen al Pacto Global, decálogo por excelencia de la Responsabilidad Social Empresarial.

Estos objetivos de desarrollo social consisten en: erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el Síndrome de Inmuno Deficiencia Adquirida (SIDA), el paludismo y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Pacto Global

Su finalidad consiste en promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) sobre la base de 10 principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción.

El Pacto Global es un instrumento de libre adhesión para las empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, para aplicar los diez principios que lo integran en sus estrategias y operaciones. La entidad que adhiere al Pacto Global asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez principios en sus actividades cotidianas y rendir cuentas a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de informes de progreso. Estos principios son:

- **Derechos Humanos:** Principio N° 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos. Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos.
- **Ámbito laboral:** Principio N° 3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva. Principio N° 4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio. Principio N° 5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil. Principio N° 6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
- **Medio Ambiente:** Principio N° 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales. Principio N° 8. Promover mayor responsabilidad medioambiental. Principio N° 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
- **Anti-Corrupción:** Principio N° 10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad.

Finalmente, desde mediados de los años noventa, comienza a tomar fuerza la expresión RSE, percibiéndose que este concepto está cada vez más difundido y arraigado en la comunidad empresarial de los distintos países a nivel mundial. Las prácticas de la RSE plantean la inserción de objetivos sociales dentro de los propios de la empresa.

De ahí, que la RSE sea vista ahora como solución de fondo a los problemas globales, naturalmente con la debida participación del sector privado que se ha convertido en el gran motor de la vida económica, política y social en el mundo, en algunos casos, con mayor poder que los gobiernos, con los cuales comparte o debe compartir una verdadera política social, sobre todo en beneficio de los sectores más desprotegidos de la sociedad.

Principios de Responsabilidad Social Empresarial

Según Brown (2010), una gestión socialmente responsable de las organizaciones, debería estar enmarcada dentro de los siguientes principios éticos:

1. El respeto a la dignidad de la persona: que es inherente a la naturaleza y al destino trascendente el ser humano; que le otorga derechos fundamentales irrenunciables e inalienables, de carácter personal, familiar, sociocultural, ambiental, que las organizaciones deben reconocer y promover.
2. La responsabilidad legal: las actuaciones de las organizaciones no solo deberían estar enmarcadas dentro de la Constitución y las leyes, sino que se deberían guiar por la búsqueda sistemática al igual que proactiva de las normas aplicables y su traducción en prácticas organizacionales, en formas acorde con el espíritu de las mismas.
3. La autorregulación ética: la gestión socialmente responsable implica una integración coherente de la misión y la visión, con el marco ético (valores y principios) que ha construido la organización.
4. La participación: los líderes han de promover que todas las partes interesadas (stakeholders) se involucren en la gestión socialmente responsable, para que cada parte interesada (stakeholders) se tenga en cuenta y sus capacidades se actúen en función de los fines comunes de la organización y la sociedad.
5. La solidaridad: entendida como la determinación firme y perseverante de trabajar por el beneficio mutuo, de modo tal que las organizaciones y sus partes interesadas (stakeholders) puedan alcanzar unidas, aquello que aisladas, se les dificulta lograr y unidas puedan aumentar su capacidad de crear valor para beneficio compartido.
6. El desarrollo humano integral: como compromiso por preservar el patrimonio ambiental, cultural y social para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales, lo que implica que la organización integre en su estrategia los impactos económicos, sociales y ambientales de su operación.

Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial

De acuerdo a los planteamientos señalados, es fácil referir la enorme importancia de la RSE al enfrentar los efectos negativos de la globalización, poniendo freno a las crisis financieras globales y sus terribles consecuencias; al proponer un modelo de capitalismo social que

propugna, ante todo, por reducir la brecha de las desigualdades socio económicas, tanto en cada país como a nivel internacional; y al contribuir, de manera significativa, al fortalecimiento de la democracia y al desarrollo sostenible que intenta evitar la extinción de la vida en el planeta.

De igual manera expone Brown (2010), que la RSE trae grandes beneficios en la triple dimensión de la sostenibilidad, incluso para la propia empresa. Así, genera beneficios económicos, reflejados por ejemplo en el mejor clima laboral, la motivación de los empleados y su mayor productividad, el posicionamiento de la marca y el aumento de su reputación, la preferencia de los consumidores por sus bienes y servicios, etc.

Del mismo modo, afirma Brown (2010), que, en cuanto a los beneficios sociales, es claro que la RSE contribuye en gran medida a resolver los mayores problemas sociales y, en último término, a la construcción de un mundo mejor, más justo o equitativo, más humano, que es su principal objetivo. Sobre los aspectos ambientales, las normas que regulan la RSE constituyen una exigencia cada vez mayor de los mercados, por lo cual la competitividad de la empresa socialmente responsable se beneficia en grado sumo.

No obstante, el máximo beneficio de la RSE es en el plano individual, para cada persona, por los profundos valores éticos que asume y pone en práctica al servicio de la empresa y sus grupos de interés, a los cuales les genera valor económico y social con una adecuada estrategia corporativa. La RSE empieza realmente con la responsabilidad social individual.

Encadenamiento Productivo

De acuerdo a lo señalado por Correa (2018), Colombia es uno de los cinco países del mundo con mayor crecimiento económico y el primero de América Latina, sin embargo dadas las condiciones de competitividad que el mercado global ofrece, hoy día se debe ser mucho más competitivo, razón por la cual, plantea la autora, que una estrategia clave para aumentar la competitividad e internacionalización empresarial, es la promoción de encadenamientos productivos, los cuales son enlaces entre los distintos conjuntos de empresas que componen cada etapa o eslabón de un determinado proceso productivo para articularlos según sus capacidades, reduciendo riesgos, promoviendo relaciones comerciales, optimizando los procesos productivos y aumentando los estándares de calidad de los bienes y servicios producidos, todo lo cual facilita el acceso a nuevos mercados.

Por su parte Cardona (2013), plantea que el encadenamiento productivo consiste en la relación de largo plazo que establecen unidades empresariales con el propósito de obtener beneficios conjuntos, de allí el interés de promoverlos, modelo que debe sustentarse en los beneficios económicos-sociales que se derivan y no en el encadenamiento en sí. La existencia de relaciones insumo -producto es una condición necesaria pero no suficiente para la existencia de un encadenamiento productivo, ya que el encadenamiento implica cierto grado de compromiso entre las empresas más allá de una compra-venta normal.

En el mismo orden de ideas, Cárdenas (2015), refiere que se entiende también por encadenamientos productivos, el conjunto de organizaciones enlazadas entre sí que buscan aprovechar oportunidades de negocios, y que ofrecen valor al cliente final. Las empresas involucradas no necesariamente pertenecen al mismo sector productivo, sino que se complementan y crean relaciones a largo plazo tras identificar oportunidades del mercado.

Negocios inclusivos

A criterio de Avina (2010), constituyen iniciativas económicamente rentables, y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir su participación en la cadena de valor de bienes y servicios, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios. Del mismo modo, permite el acceso de éstos a los servicios básicos esenciales de mejor calidad o a un menor precio, y finalmente, este tipo de negocios, permite el acceso a productos y servicios con garantía de entrar a un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.

Del mismo modo, afirma Avina (2010), un negocio inclusivo (NI), es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes. Los NI contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado y se articulen a la dinámica del sector empresarial.

Es por ello, que para la Alianza SNV (2008), los NI se caracterizan por presentar garantías de sostenibilidad en el tiempo, relacionadas con el crecimiento económico, al progreso social y al balance ecológico. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa. Un NI se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla»— y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales que buscan maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo.

Existen dos modalidades en las que los NI proponen vincular a las poblaciones de bajos ingresos con las empresas:

- Como socios, proveedores o distribuidores: cuando la empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como socios empresariales, proveedores —de materia prima o de servicios—o distribuidores. Al incluir a pequeños empresarios en su cadena de valor las empresas crean empleo y aceleran la transferencia de habilidades.
- Como consumidores: cuando la empresa pone en el mercado productos y servicios de calidad, que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos a precios y condiciones accesibles.

Metodología

Este trabajo cuyo objetivo consistió en analizar el cambio de estrategia en la responsabilidad social empresarial implementada por O-I PELDAR S.A, mediante la ejecución de negocios inclusivos a través de un programa de encadenamientos productivos con los recuperadores de material residual, se caracterizó por desarrollarse dentro del enfoque cualitativo con un nivel descriptivo. El diseño de esta investigación fue no experimental

y transaccional. Tiene un diseño no experimental en virtud a que los investigadores no manipularon deliberadamente las variables en estudio, sino que se limitaron en describirlas, y, en segundo lugar, fue transaccional puesto que la información analizada se obtuvo en un solo momento; en un tiempo único.

De igual manera por la forma en que se realizó la recolección de datos, se considera que esta investigación se caracteriza por ser un estudio de campo, debido a que el proceso de recolección de datos, se realizó en el mismo lugar donde está el objeto de estudio, es decir, en las instalaciones de la empresa O-I PELDAR S.A. Tomando en cuenta lo antes señalado, esta investigación, empleó como instrumento de recolección de datos la observación documental al igual que la entrevista semi estructurada, y como técnica, el análisis de contenido.

Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo a los datos obtenidos a través de los informes de gestión de O-I PELDAR, S.A (2012), el desarrollo del programa de responsabilidad social bajo el esquema de encadenamiento productivo, se ejecutó contando con un apoyo económico inicial proveniente del convenio BID-ANDI, a través del cual se destinaron \$120 millones de pesos colombianos (aproximadamente 60 mil dólares) para la puesta en marcha del programa. De manera paralela, la alcaldía del municipio de Envigado destinó recursos para la educación, salud y nutrición de los hijos de los recuperadores, debido que a través de estas acciones se asegura el compromiso y fidelización de los recuperadores con el programa. La empresa OI - PELDAR S.A también destinó recursos para el inicio de las operaciones.

Por su parte, ENVIASEO S.A. E.S.P., asumió la mayor parte de los costos de logística que le presta a la Cooperativa Multiactiva Preambiental y facilita la separación, almacenamiento, recolección y transporte de material. La sostenibilidad económica de la Cooperativa Multiactiva Preambiental se deriva de las ventas de vidrio, cartón y papel a las empresas, quienes garantizan la estabilidad del programa. En el caso de O-I PELDAR, S.A. el suministro de vidrio ha alcanzado las 35 toneladas por mes con un precio de compra que se aproxima a los \$90 pesos kilo. Actualmente los productos O-I PELDAR, S.A. se producen con base entre el 50% de material reciclado. Se calcula que al alcanzar un 60% el negocio será financieramente sostenible.

Del mismo modo, según los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista semi estructurada al personal directivo de O-I PELDAR, S.A., el intercambio de valor a través de esta estrategia de corte social, permitió determinar cuál es el contenido de las prestaciones y valores que se transfieren entre los actores; cómo se gestionan estas relaciones, así como la identificación del tipo de relación que se genera en el modelo. En esta medida, la relación entre los actores fue de colaboración o transaccional y de acuerdo a los datos analizados, el cambio de estrategia en la responsabilidad social empresarial mediante la ejecución de negocios inclusivos a través de un programa de encadenamientos productivos con los recuperadores de material residual, permitió desarrollar una filosofía de gestión ganar-ganar, que consecuentemente generó que todos los involucrados obtuvieran beneficios por su participación. A continuación se muestran los resultados de la implementación del modelo de responsabilidad social en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Generación de Beneficios Compartidos.

O-I PELDAR S.A. GA gana así:	La Cooperativa Multiactiva PREAMBIENTAL gana así:	ENVIASEO S.A. E.S.P. gana así:
<p>La Cooperativa Multiactiva PREAMBIENTAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima. • Asegura el volumen del material recuperado. • Fortalece la asociación y formaliza la del proveedor. • Transfiere información del mercado. • Favorece la reputación de la compañía. <p>ENVIASEO S.A. E.S.P.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilita la oferta de material recuperado y el fortalecimiento de la cadena de suministro. • Apoya la formalización de sus proveedores. • Favorece la reputación de la compañía. • Conocimiento sobre barreras y oportunidades en esquemas de negocio inclusivo. • El Municipio de Envigado: • Facilita la implementación del proyecto mediante la destinación de recursos de inversión social. <p>ANDI-BID:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiación del programa. <p>Los Recicladores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aseguran la provisión de material recuperado. • Favorecen la reputación de la compañía. <p>La Comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente de los productos. • Aseguramiento de la reinserción del material post-consumo en la cadena industrial. 	<p>O-I PELDAR S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegura la compra del producto comercializado (vidrio) en el 100% del volumen ofertado a precio de mercado en pago de contado. • La apoya en la constitución del capital semilla mediante el aporte de dinero. • Le brinda información sobre la demanda y el proceso comercial del material post-consumo. • La favorece en su reputación como cooperativa. <p>ENVIASEO S.A. E.S.P.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe asesoramiento y apoyo económico en servicios logísticos. • Relacionamiento con empresas clientes y el gobierno. • La apoya en su fortalecimiento institucional. • Le brinda conocimiento sobre buenas prácticas de operación y administración. <p>El Municipio de Envigado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le facilita la implementación del proyecto mediante la destinación de recursos de inversión social. <p>ANDI-BID:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financia el programa. • Promueve la replicabilidad y escalabilidad del programa y con ello la competitividad de sus afiliados. <p>Los Recicladores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le brindan su mano de obra, capacidad operativa y conocimiento del territorio. <p>La Comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son los clientes de los productos. • Aseguran la reinserción del material post-consumo en la cadena industrial. 	<p>ENVIASEO S.A. E.S.P. gana así:</p> <p>O-I PELDAR S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le brinda información sobre la demanda y el proceso comercial del material post-consumo. <p>La Cooperativa Multiactiva PREAMBIENTAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de recolección y selección de material post-consumo • descongestionando el relleno y disminuyendo costos de transporte de residuos de su operación. • Le brinda información sobre la oferta de material post-consumo. • Favorecen la reputación de la empresa. <p>El Municipio de Envigado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le facilita la implementación del proyecto mediante la destinación de recursos de inversión social. <p>ANDI-BID:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financian el programa. <p>Los Recicladores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestan servicios complementarios a la oferta de la empresa, que agregan valor a clientes de la misma. • Favorecen la reputación de la compañía mediante la viabilidad de la política de responsabilidad social. <p>La Comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de la tarifa pública de asco.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 2. Generación de Beneficios Compartidos.

El Municipio de Envigado gana así, de:	ANDI y el BID ganan así, de:	Los Recicladores ganan así, de:	La Comunidad gana así, de:
<p>O-I PELDAR S.A. y la unión de la ANDI y el BID:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindan apoyo a la sostenibilidad del programa promoviendo el logro de las metas de gestión y de la política pública en el sector medioambiental y de empleabilidad. <p>La Cooperativa Multiactiva PREAMBIENTAL y los Recicladores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La prestación de un servicio complementario al de aseo tradicional. <p>ENVIASEO S.A. E.S.P.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le presta el servicio público de aseo. • Ayuda con el desarrollo de programas que apoyan el cumplimiento de las metas de gestión y de política pública. <p>La Comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legitimidad, reputación y gobernabilidad con base en la participación de programas impulsados por alianzas público – privadas. 	<p>O-I PELDAR S.A.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza aportes económicos. <p>La Cooperativa Multiactiva PREAMBIENTAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegura la operatividad del programa financiado. • Favorece la reputación de las organizaciones. • Transfiere información sobre indicadores y profundización del modelo en las dimensiones económica, social y ambiental. <p>ENVIASEO S.A. E.S.P.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoya la operación del programa financiado. • Apoya el seguimiento y control de indicadores y metas de impacto económico, social y ambiental. • Favorece la reputación de las organizaciones. • Habilita la inversión en programas similares. • Conocimiento sobre barreras y oportunidades en esquemas de negocios inclusivos. <p>El Municipio de Envigado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciación del programa. • Los Recicladores. • Favorecen la reputación de ambas organizaciones. <p>La Comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación del programa. 	<p>O-I PELDAR S.A.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegura la compra del producto comercializado (vidrio) en el 100% del volumen ofertado a precio de mercado en pago de contado. <p>La Cooperativa Multiactiva PREAMBIENTAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuente de ingresos. • Personalidad jurídica asociativa que habilita la promoción y vinculación comercial con empresas. • Institucionalidad y formación de su labor. • Escenario para la dignificación y empoderamiento de sus asociados. • Generación de capacidades. <p>ENVIASEO S.A. E.S.P.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los vincula dentro de su cadena de valor como un agente que genera valor agregado al complementario de la oferta de servicios de la empresa. <p>El Municipio de Envigado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve el impacto social de los actores mediante la destinación de recursos de inversión. <p>ANDI-BID:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financian el programa. • Asegura la profundización de los impactos económicos y sociales. <p>La Comunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuente de material recuperado. • Aceptación e inclusión social de sus asociados. 	<p>La Cooperativa Multiactiva PREAMBIENTAL y los Recicladores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestan un servicio complementario al de la empresa de servicios públicos mediante su recuperación domiciliar. • Apoyan la reducción del impacto ambiental mediante el aprovechamiento del material reciclable. <p>ENVIASEO S.A. E.S.P.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presta el servicio de recolección de residuos a cambio de una tarifa. <p>El Municipio de Envigado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitación de un esquema complementario que promueve la sostenibilidad operativa de los rellenos sanitarios y botaderos. • La sostenibilidad ambiental del territorio. • Promoción de la adopción de hábitos de reciclaje. <p>ANDI-BID.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financian el programa. • Promueven la sostenibilidad del programa y los efectos en el territorio.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Conclusiones

Entre las principales conclusiones que se pueden referir de este trabajo de investigación, tenemos:

La iniciativa de O-I PELDAR S.A mediante la propuesta de negocios inclusivos a través del modelo de encadenamiento productivo, constituyen una filosofía de gestión de Responsabilidad Social Empresarial frente a la comunidad donde la empresa tiene sus intereses comerciales, y por medio de los cuales, el empresario tuvo la oportunidad de desarrollar proyectos sostenibles, actuando como agente de desarrollo y de generación de oportunidades para construir una sociedad más incluyente y con menos pobreza, sin perder de vista la generación de utilidades.

La implementación del modelo de negocios inclusivos, representa un cambio de paradigma organizacional, a través del cual se propone la creación de valor compartido mediante acciones empresariales orientadas a establecer alianzas con el Estado y con la misma comunidad, cuya finalidad es ejecutar métodos de trabajos con beneficios para todos los actores involucrados: relación ganar-ganar.

Algunos modelos de gestión no nacen con las características propias de los negocios inclusivos, sino que evolucionan de iniciativas filantrópicas y de responsabilidad social hacia esquemas sostenibles en las dimensiones económica, social y ambiental. Esto significa, que la responsabilidad social es un concepto limitado frente al de negocios inclusivos, por cuanto la primera tradicionalmente se lleva a cabo como respuesta ante normativas que obligan su cumplimiento, sin embargo, la esencia de los negocios inclusivos va más mucho allá; constituye un cambio de mentalidad gerencial donde los empresarios están convencidos que, empoderando la comunidad mediante su participación en trabajos sociales, se logran grandes beneficios económicos, incluso, para todos los actores involucrados.

Para O-I PELDAR, S.A, este modelo de negocio representó un mecanismo para enfrentar las barreras que dificultan el desarrollo de sus actividades. En parte se logró buscando la capacidad de experimentar y acondicionar nuevas formas de ofrecer sus productos y servicios involucrando en distintos pasos de su cadena de valor a poblaciones de bajos ingresos.

Este programa ayudó a O-I PELDAR S.A., a lograr los siguientes objetivos corporativos: disminuir el consumo de energía; reducir las emisiones de dióxido de carbono al separar el vidrio, éste se funde más rápido y más limpiamente que cuando está mezclado con otros materiales; incrementar el volumen de materia prima reciclada y mejorar la vida de las comunidades donde opera.

Finalmente, el modelo de negocio ha redundado en la disminución del impacto ambiental de la ciudad al disminuir el volumen de residuos que llegan a los rellenos sanitarios y botaderos, con lo cual, se alarga el tiempo estimado de operación de los lugares de disposición. Esta incidencia ha llevado a que el gobierno municipal actúe decididamente mediante acciones de política pública encaminadas a promover la adopción y promoción del reciclaje, así como buenas prácticas de selección entre la ciudadanía. Adicionalmente, la utilización de material recuperado ha aumentado la vida útil de los hornos utilizados en la fabricación de unidades de vidrio en la empresa.

Referencias bibliográficas

- Avina (2010). *Definición y marco conceptual de los Negocios Inclusivos*. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín. ISSN 1317-0570. Maracaibo, Zulia.
- Alianza SNV-CECODES (2008). *Los negocios inclusivos en Colombia*, Zetta Comunicadores.
- Brown, Flor. (2010). *Los principios de la responsabilidad social empresarial*. México, DF.
- Cárdenas, A. (2015). *Encadenamientos Productivos: La Guía práctica*. Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA. Bogotá.
- Cardona, J. (2013). *El encadenamiento productivo, una nueva estrategia de responsabilidad social empresarial en O-I PELDAR S.A.* Universidad Camilo José Cela.
- Cooperativa Multiactiva Preambiental. (2012). *Informe de Gestión: Social, Ambiental y Económico*.
- Correa, C. (2018). *Encadenamientos Productivos. La Apuesta para el crecimiento empresarial*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Bogotá-Colombia.
- O-I PELDAR, S.A. (2012). *Informe de Sostenibilidad*. Bogotá, Colombia.
- O-I PELDAR, S.A. (2012). *Informes y Balances*. Bogotá, Colombia.
- Ortiz Aristizabal, P. (2010). *La responsabilidad social empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX*. Bogotá, Colombia.