

**PROPILCO S.A.: UN CASO DE ÉXITO DE LA RSE COMO DRIVER
ESTRATEGICO GENERADOR DE VALOR**

**GILBERTO OJEDA
RUTH GAVIRIA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
2013.**

**PROPILCO S.A.: UN CASO DE ÉXITO DE LA RSE COMO DRIVER
ESTRATEGICO GENERADOR DE VALOR**

**GILBERTO OJEDA
RUTH GAVIRIA.**

Trabajo presentado para optar el título de Magister en Administración de
Negocios.

Asesor: Rubén Salazar.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
2013.**

TABLA DE CONTENIDO.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	6
I.1. Descripción de la problemática	6
I.2. Metodología	7
II. MARCO TEORICO	8
II.1. Una mirada a la economía y a la industria de los plásticos en Colombia	10
II.2. Análisis del comportamiento sectorial del plástico.	12
II.3. Historia de Polipropileno del Caribe S.A. (PROPILCO S.A.)	14
II.4. Importantes ofertas para PETCO S.A.	15
II.5. Fuertes vientos de ampliación.	15
II.6. Producimos resinas de polipropileno, materia prima para el bienestar de la humanidad	17
II.7. Ubicación estratégica y la comercialización de productos	17
II.8. Desarrollando las estrategias empresariales	19
II.9. Responsabilidad Social con visión de líder	21

II.10. Alianza estratégica en beneficio de dos partes interesadas: Comunidades y contratistas	23
II.11. De la mano con nuestro talento humano	25
II.12. Generando soluciones financieras para nuestros colaboradores: FONDEPOL	26
II.13. De la mano de nuestros contratistas	26
II.14. Gestión de Seguridad, salud y ambiente	27
II.15. Compromiso ambiental	28
II.16. Investigación y desarrollo del polipropileno para los clientes	29
II.17. Contribuciones al Estado	30
II.18. Encuentros con la junta directiva	30
III. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	35
IV. BIBLIOGRAFIA	37
V. ANEXOS	39

RESUMEN.

El presente estudio de caso muestra una vez más que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un elemento que permite abrir espacios de aplicación y análisis en el desarrollo de drivers estratégicos generador de valor para el ente económico en conjunto con sus partes interesadas en el contexto local y nacional.

El propósito que se trazó fue determinar los factores constitutivos de creación de valor para Propilco S.A. desde la Responsabilidad Social Empresarial, como driver estratégico de la Presidencia.

La sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico en su direccionamiento estratégico, buscan el posicionamiento de PROPILCO S.A. en la región.

PALABRAS CLAVES: RSE, drivers estratégico, sostenibilidad, posicionamiento.

I. INTRODUCCION.

I.1. Descripción de la problemática.

Se sostiene que la RSE es una iniciativa voluntaria que justifica su éxito en PROPILCO S.A., desde el año de 1991, sus inicios comenzaron con las donaciones a la fundación Mamonal y que ha estado evolucionando de manera sostenible en el tiempo, coadyuvando al crecimiento organizacional de sus partes interesadas.

Los organismos empresariales de esta parte del mundo deben colaborar con el bienestar de todas aquellas personas y organizaciones que forman parte de su contexto, esa es una de las estrategias trazadas por la RSE en las Naciones Unidas y la OIT.

Los países del tercer mundo por su gran problema de estabilidad y satisfacción de las necesidades primarias de los ciudadanos, crearon factores que son determinantes en el bienestar social de la comunidad dependiente, de los trabajadores de una empresa; en este caso PROPILCO S.A. La disminución del índice de pobreza, la seguridad de la niñez, la protección a la tercera edad y la disminución del hambre, son uno de los objetivos del milenio y cuyo apoyo debe estar representado por las grandes empresas o industrias de la región.

Para la obtención del propósito general se tuvieron en cuenta los siguientes planteamientos:

- a. Identificar en Propilco S.A. los factores claves de la RSE, con el propósito de establecer características driver.
- b. Evaluar los drives estratégicos identificados como creadores de valor desde la RSE para Propilco S.A.

- c. Evidenciar a través del caso de estudio la mejor práctica empresarial de la Responsabilidad Social en Propilco.

I.2. Metodología.

El enfoque del caso es de tipo empresarial: Por Gestión Directiva, al puntualizarse el comportamiento y roles de gestión de la Presidencia y Gerencia de Responsabilidad Social de Propilco S.A.

La modalidad descriptiva, en el que se analiza la incidencia de un fenómeno organizativo dentro de un contexto real y se concentran en destacar las características que definen este estudio. Los instrumentos o técnicas utilizadas para la obtención de la información son las siguientes:

- a. Con entrevistas en profundidad empresarial al Presidente de Propilco S.A. y Vicepresidente de Abastecimiento y Logística.
- b. Testimonial, soportados en el testimonio de las partes interesadas, se evidencian los beneficios obtenidos de la RSE de Propilco S.A.
- c. Información estadística, que soportan el desarrollo del estudio de caso.

El caso se clasifica como Simple con Diseño Holístico, por ser un caso de estudio exitoso de Propilco S.A.

Nuestro caso es de Estrategia Empresarial, con orientación y aplicabilidad a Valoración empresarial, al coadyuvarse en la RSE para generar valor a la empresa Propilco S.A. y sus partes interesadas.

II. MARCO TEORICO.

En la mañana del 11 de julio-2013, la música intergaláctica sonaba en los oídos de los asistentes, las luces de neón y hermosos globos de colores iluminaban el recinto, el piloto y sus copilotos, todos vestidos con uniformes galácticos estaban listos para el despegue de la nave comandada por su Presidente Amaury de la Espriella, para trasladarlos hacia las constelaciones de la nueva estrategia de Propilco 2017: ***INNOVANDO PARA CONQUISTAR EL MUNDO DEL PLASTICO.***

¿Pero qué hacía que la primera y única empresa de Polipropileno en Colombia y Región Andina, con Liderazgo en el mercado Colombiano, destacada como el proveedor nacional de resinas de excelente Calidad, innovador en productos y altamente comprometida con la RSE, hoy presenta su nueva Estrategia Corporativa? ¿Por qué es necesario cambiar? ¿Y Por qué pensar en algo distinto y diferenciador a lo que hasta ahora se venía haciendo? ¿Es este el momento?

Desde 1991, Propilco S.A. ha gozado de un destacado posicionamiento de sus resinas de polipropileno, que lo ha categorizado como la mayor compañía nacional de polipropileno, líder en el mercado colombiano del plástico, considerada una de las mejores marcas de Colombia y por qué no decirlo una de las más grandes en la Región Andina, Centroamérica y el Caribe. Que desde ese entonces ha llevado hasta el mercado más de 60 referencias, “produciendo resinas de polipropileno, materia prima para el bienestar de la humanidad, impulsando su crecimiento con tecnología y servicios”, alcanzando ventas anuales que superan los US\$681 millones de dólares en el año 2012.

En ese mismo año, mediante una alianza estratégica con la Fundación Mamonal y por iniciativa de su Presidente Orlando Cabrales, inicia sus programas de RSE, como una preocupación por el bienestar social y el desarrollo socioeconómico de sus grupos de interés. Liderando los esfuerzos de la mayoría de los empresarios de Mamonal y de Cartagena, con fuertes inversiones en RSE, que le han otorgado

merecidos reconocimientos por parte de su aliado estratégico Fundación Mamonal, como agente de cambio, participación activa y liderazgo, de las comunidades de la Zona Industrial de Mamonal, la Institución Educativa Madre Gabriela de San Martín, con quienes ha desarrollado la mayor parte de sus programas, o por sus contratistas y colaboradores catalogado como un buen lugar para trabajar, por el Consejo Colombiano de Seguridad con la Medalla Al Mérito, con base a su excelente desempeño en Seguridad, Salud y Medio Ambiente y por brindar a sus trabajadores condiciones seguras que prevengan su salud minimizando los impactos ambientales, incluyendo el premio que otorga la Fundación Crem Helado que es un "reconocimiento a los procesos de mejoramiento de la gestión, en la educación formal básica y media secundaria", para las organizaciones públicas y privadas que han implementado el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI. Y que por primera vez, una entidad fue reconocida específicamente como empresa acompañante y esta distinción le fue otorgada a PROPILCO S.A., de mano de la Ministra de Educación María Fernanda Campo Saavedra, por el apoyo dado a la Institución Educativa María Gabriela de San Martín.

Diferenciándose Propilco S.A., como una empresa visionaria en el sector manufacturero del polipropileno colombiano, con el liderazgo y presidencia de Rodolfo Gedeón desde sus orígenes en Petroquímica Colombiana S.A., con el Ingeniero Químico Orlando Cabrales y el Magister en Administración Vicente Noero, había experimentado su propia evolución con sus diferentes y particulares modelos de liderazgo, lo que permitió el posicionamiento de sus productos, con una alta presencia en el mercado nacional e internacional con productos reconocidos y de excelente calidad. Sin embargo, hoy Amaury de la Espriella, Presidente actual de Propilco S.A. desde su oficina en la ciudad de Bogotá, analizando los resultados financieros obtenidos y la participación en el mercado alcanzada durante el año 2012, pensaba en si aún era suficiente la capacidad de la empresa para enfrentarse a las actuales fuerzas del mercado, la volatilidad en

los precios de la materia prima y el buen momento económico por el cual estaba pasando Colombia.

II.1. Una mirada a la economía y la industria de los plásticos en Colombia.

Colombia, un país de 47. 2 millones de habitantes en el año 2012(DANE), con un producto interno bruto (PIB) de 4.2% al 2013, inflación del 2.44% (Banco de la República 2013) una economía del 3.1% (Banco de la República 2013), ubicada en el puesto 16 de la economía en el mundo y puesto 2 en Latino américa según The Economist. Y en un contexto externo caracterizado por un debilitamiento de la demanda mundial, una caída en los precios de los bienes básicos y unos menores términos de intercambio, la economía colombiana presentó una desaceleración moderada durante el primer trimestre de 2013, al crecer 2,8%, frente al 3,1% observado tres meses atrás. Sin embargo, cabe esperar que las acciones de política monetaria y fiscal realizadas hasta el momento contribuyan a que en el resto del año el producto se sitúe cerca de su nivel potencial, acorde con el reporte del I semestre del 2013 del Banco de la República.

Siendo Colombia un país gobernado por Álvaro Uribe, con dos mandatos presidenciales de 4 años cada uno, durante el cual fortaleció las fuerzas armadas del país en su lucha contra el narcotráfico y guerrilla. En el que la industria del plástico afrontó grandes inconvenientes por las fluctuaciones del precio del petróleo, caída del dólar y variaciones en las tasas de cambio, impactando los resultados financieros de las compañías. Muy a pesar de esto, al final de sus dos periodos dejó el país con sus mejores indicadores financieros de la historia, PIB en 4.3% y una Inflación en 2.54% según el DANE 2010, el reconocimiento y posicionamiento como una de las economías emergentes de Latino américa, devolviendo la confianza a los inversionistas extranjeros.

En el 2010, llega al poder Francisco Santos, quien para su administración del año 2012, enfrenta una reforma fiscal del país, la apertura a nuevos mercados con la

firma de tratados de libre comercio, en búsqueda de mejorar la competitividad del país frente a los países asiáticos entre otros, pero que en algunos casos, pusieron en riesgo a la industria del polipropileno por la disminución de los aranceles establecidos. Este fortalecimiento de las políticas fiscales y monetarias generaron una gran estabilidad económica hasta el punto que el 22 de agosto del 2013, Colombia es categorizada por el banco HSBC como una de las seis economías emergentes más llamativas para los inversionistas, acorde con el Report Colombia 2013, realizado por la firma británica de consultoría y análisis Oxford Business Group (OBG).

El estudio destaca la dinámica económica lograda en los últimos años, lo que ha convertido a Colombia en un país de oportunidades. “Es el país de mayor crecimiento en comparación con sus pares regionales. En los últimos 10 años, el Producto Interno Bruto (PIB) ha promediado casi el 6 por ciento anual. Inclusive, en el 2009, que fue el año más flojo, el país logró un crecimiento de 1,9 por ciento, cifra que hubieran querido tener muchas naciones europeas”, indicó Peter Grimsditch, editor para América Latina del OBG.

En cuanto al panorama del sector manufacturero, que lleva un año y medio de crisis, Grimsditch afirma “el problema es que la industria está asustada con los tratados internacionales de comercio, pero hay que superar esa barrera y empezar a competir.

Hasta ahora ha sido el sector minero uno de los ‘imanes’ de la inversión extranjera directa, pues en el 2012 representó el 37 por ciento del total invertido en el país. No obstante, Grimsditch resaltó la diversificación de exportaciones que ha hecho que otros sectores también entren a ser parte de la dinámica del desarrollo de Colombia”.

II.2. Análisis del comportamiento sectorial del plástico.

Según ACOPLASTICOS, en cuanto al año 2007, las sustancias y productos químicos (agrupaciones CIIU 241 y 242) fueron fabricados en 619 establecimientos, el 8,5% del universo encuestado, que ocupaban en conjunto 64.407 personas, el 10,1% del empleo industrial. El valor de su producción bruta, 16.651,3 millardos de pesos (equivalentes a 8.011,9 millones de dólares) y su valor agregado, 7.230,5 millardos de pesos (3.478,9 millones de dólares), participaron con el 12% y el 11,8% en los totales nacionales de la industria manufacturera, respectivamente. El consumo de energía eléctrica ascendió a 1.621,7 millones de kilovatios-hora, equivalente al 11,2% de la energía utilizada por la industria manufacturera colombiana.

Así, las cuatro categorías de productos químicos, de caucho y de plástico-respondieron por el 16,4% de los establecimientos, el 17,5% del personal ocupado, el 16,8% del valor de la producción bruta, el 16,5% del valor agregado y el 18,2% del consumo de energía eléctrica, de la industria manufacturera reseñada en 2007.

En ese mismo año, las exportaciones de materiales químicos ascendieron a 2.124,6 millones de dólares y las de productos de caucho y de plástico a 690,5 millones de dólares. Con relación a las ventas externas industriales y totales del país, los químicos contribuyeron con el 11,2% a las primeras y el 7,1% a las segundas; las manufacturas de caucho y de plástico sumadas aportaron 3,7% y 2,3%, respectivamente. La participación conjunta de los químicos, plásticos y cauchos fue del 14,9% en el monto de las mercancías industriales despachadas de Colombia y del 9,4% en el gran total del país en 2007.

Por su parte, las importaciones de químicos y las de artículos de caucho y de plástico reunidas sumaron 6.527,6 millones de dólares FOB, el 22,5% de las compras externas de productos industriales y el 21,2% de las globales de bienes

del país. Al interior, los montos de 5.539,6 millones de dólares de los químicos y 988 millones de dólares de manufacturas de caucho y de plástico representaron, en su orden, el 19,1% y el 3,4% de las importaciones industriales y el 18% y el 3,2% del gran total nacional de compras de bienes al exterior.

Las cifras de consumo aparente (mercado) calculadas a partir de los datos en valor de la producción más las importaciones menos las exportaciones, expresadas en millones de dólares, arrojan los siguientes resultados para 2007: productos químicos básicos (241), 5.174,3; otros productos químicos (242), 6.256,6; artículos de caucho (251), 710,9; y manufacturas de plástico (252), 2.791,7.

Pero si bien Colombia, para el 2012 y 2013 inclusive, manejaba sus mejores resultados económicos, para la actividad industrial las cifras no eran iguales, al presentar una contracción anual acorde con los reportes del Banco de la República 2013, págs. 47. 90-91.

“En contraste con lo anterior, el valor agregado del sector manufacturero disminuyó 4,1% anual, acelerando su ritmo de contracción, luego de la caída de 2,5% de finales del año 2012. Esto obedeció a la conjunción de varios factores, dentro de los que sobresalen (de acuerdo con la encuesta de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]): una demanda interna y externa más débil y una mayor competencia de bienes importados, en un contexto de apreciación acumulada del peso”.

Mientras que para la Región Caribe: Bolívar, Atlántico, Magdalena, Cesar, Córdoba, Sucre, La Guajira, y San Andrés, Providencia y Santa Catalina:

“La información disponible para 2012 muestra una desaceleración en algunas actividades de la región, en comparación con el buen desempeño observado el año anterior. En efecto, la producción industrial, la minería y la construcción crecieron a un menor ritmo. Por su parte, el comercio, la hotelería y el sistema financiero registraron mejores desempeños. La industria en la región Caribe, que

venía en recuperación desde el tercer trimestre de 2010, comenzó a perder dinamismo en los primeros tres meses de 2012, creciendo tan solo 0,1% en el acumulado del año. Los mayores descensos en la producción industrial se dieron en plásticos, textiles y minerales no metálicos, los cuales fueron contrarrestados parcialmente con aumentos en la producción de sustancias químicas básicas, bebidas, carnes y pescado.

En términos del comercio exterior, las exportaciones no tradicionales presentaron un crecimiento de 12,8%, en especial las materias plásticas y sus manufacturas, así como los diversos productos de la industria química, que tuvieron como principales destinos Brasil, Perú y Ecuador. Por su parte, las importaciones cayeron en 0,9%, en buena medida por las menores compras externas de combustibles y productos químicos orgánicos de los Estados Unidos y México; aunque se presentó una mayor demanda de materiales derivados de la fundición del acero, hierro y productos cerámicos, originados en Brasil y China.

II.3. Historia de Polipropileno del Caribe S.A. (PROPILCO S.A.)

Ante el panorama del polipropileno en Colombia en 1987, en el que se tenía una total dependencia de su importación desde países como México y Brasil, en un mercado de 25.000 toneladas años, sin productores locales que lo abasteciera, Rodolfo Gedeón (Presidente de Petroquímica Colombiana), empresa líder en Colombia de resinas de PVC, visualizaba la oportunidad de constituir un ente de negocio, con aporte de capital netamente colombiano, dedicado a la producción y comercialización de resinas de polipropileno y pensaba en la forma de convencer a la Junta Directiva del Grupo Sanford, del montaje de esta planta en la costa Caribe Colombiana, aprovechando la ubicación estratégica en Cartagena, su logística portuaria, así como su amplia experiencia en la fabricación de resinas, idea que se materializa el 16 de marzo de 1989, en la ciudad de Nueva York, con la constitución de Polipropileno del Caribe Ltda., con una participación accionaria del 50% del Grupo Sanford y 50% del grupo Bavaria, que posteriormente en julio

19 de 1989, realiza el cambio de su razón social a Polipropileno del Caribe S.A. planta para la fabricación de Polipropileno. Primera y única hasta el año 2013, del Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias, Colombia, Región Andina, Centroamérica y el Caribe. En la actualidad, hace parte del robusto Grupo Empresarial Ecopetrol S.A., empresa Líder de Hidrocarburos del país.

La construcción de la planta tomó 18 meses, fue es así como el 4 de julio 1990, se dio la puesta en marcha e inicios de la operación en la planta, con la tecnología Unipol PP ®, con una capacidad inicial de 120.0000 TM/año, con cobertura de los mercados de Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador. Generando 125 empleos directos, ya que el 40% del personal pertenecían al área de producción y el 60% del personal restante eran de las áreas administrativas, ventas, Aplicaciones & Desarrollo.

II.4. Importantes ofertas para PETCO.S.A.

Por lo atractivo del negocio, alrededor de 1990, el grupo Santo Domingo, realiza contactos con la Junta Directiva de PETCO S.A. con la finalidad de proponerle una alianza estratégica 50/ 50, que culminó con la compra de este porcentaje de la empresa.

Pero más tarde, en abril del 2008, como parte del Plan estratégico de Ecopetrol en su consolidación en el Sector Petroquímico del país, ve en Propilco la punta de lanza para sus ambiciones, reconociendo su liderazgo en el mercado petroquímico del país en la fabricación de polipropileno. Negociación que se concreta por un valor de US \$690.000.000.

II.5. Fuertes vientos de Ampliación.

A partir de 1996 y como respuesta al crecimiento de las demandas en el consumo del Polipropileno en Colombia e Internacionalmente, Propilco S.A. realiza su primera ampliación a la planta 1, incrementando su capacidad de producción hasta

145.000 TM/ año, con una inversión de cinco millones de dólares (\$5.000.000 US). Para el año 2006, realiza su segunda ampliación en esta ocasión incrementando su capacidad de producción hasta 200.000 TM/año, con una inversión de dieciséis millones de dólares (\$16.000.000 US). Siendo su última ampliación en el año 2009, esta vez con un incremento de su capacidad hasta 250.000 Tm/año y con una capacidad de producción total de 450.000Tm/año, permitiéndole superar su cubrimiento del 51.61 % del mercado nacional y 48.39% del mercado de exportación que para ese entonces tenía e incrementando sus ventas actuales que para esa fecha estaban alrededor de 410.714 TM.

Para el año 1999, aprovechando la expansión y crecimiento de sus mercados, Propilco se lanza en la inversión de una segunda planta, pero con una novedosa tecnología Alemana, llamada Tecnología Novolen ®), puesta en marcha en Octubre de 2001 con una capacidad inicial de 180.000 TM/año. Para el año 2008, realiza una segunda ampliación de su planta 2, que le permitió incrementar su capacidad hasta 205.000 TM/año esta vez, llevando su capacidad total de la empresa hasta 405.000 TM/año. Concluyendo sus proyectos de ampliación de su planta 2 (fase 2), en el año 2010, con el cual incrementó la capacidad a 250.000 TM/año con la instalación y puesta en marcha de un segundo reactor de polimerización, comienza a desarrollar la diversificación de sus productos con la fabricación de Copolímeros de Impacto, para beneficio de sus clientes.

En octubre de 2007 y como resultado de un análisis estratégico, inicia operaciones la planta "splitter", con operaciones de separación y purificación del propileno proveniente de Ecopetrol S.A. Con esta planta, Propilco S.A. logró abastecerse así mismo en un 28% de una de sus principales materias primas (propileno) y disminuyendo en un 72% la dependencia de su importación.

En mayo 17 de 1991, pensando en proveer soluciones alternativas y valor agregado para sus clientes, se crea la sociedad Compounding and Masterbatching Industry Ltda. (COMAI LTDA), dedica a la producción de compuestos de

polipropileno, masterbatches de colores, aditivos, entre otros productos, necesarios en diferentes aplicaciones y procesos de transformación de la industria, con una capacidad de 24.000 toneladas anuales y cubrimiento del mercado Latinoamericano.

II.6. Producimos resinas de polipropileno, materia prima para el bienestar de la humanidad

En la actualidad, PROPILCO S.A., fabrica más de 60 referencias de Polipropileno (polímeros: plásticos originarios del petróleo) de tipo Homopolímeros (Polímero de alto peso molecular), Copolímeros Random y Copolímeros de Impacto, compuestos y masterbatches, con soluciones innovadoras, que suplen las necesidades del mercado para sus diferentes procesos de transformación, como extrusión, termoformado, soplado, películas, fibras, inyección.

Al igual que productos para aplicaciones especiales, empaques y/o envases industriales, alimenticios y farmacéuticos, productos que dan comodidad en el hogar, para la industria automotriz, la construcción, de aseo personal, películas orientadas para empaques de alimentos y películas no orientadas para empaques y prendas de vestir, entre otros usos

II.7. Ubicación estratégica y la comercialización de productos.

Para Propilco S.A. la ubicación geográfica y estratégica de sus plantas, en la Zona industrial de Mamonal de Cartagena de Indias - Colombia, ha sido factor importante para la comercialización de sus materias primas y la exportación de sus productos terminados, lo que le ha permitido consolidarse como uno de los mayores exportadores de productos industriales del país y la mejor alternativa de materia prima en la región, presente en más de 1.300 compañías en 30 países que lo transforman en productos terminados, para beneficiar a millones de consumidores.

Acorde con datos del DANE-2011, PROPILCO S.A. se encuentra en el listado de las empresas colombianas con mayor porcentaje de exportación con 215.624 toneladas, comparado con el mismo periodo del año anterior y el mercado nacional está en el orden de 93%.

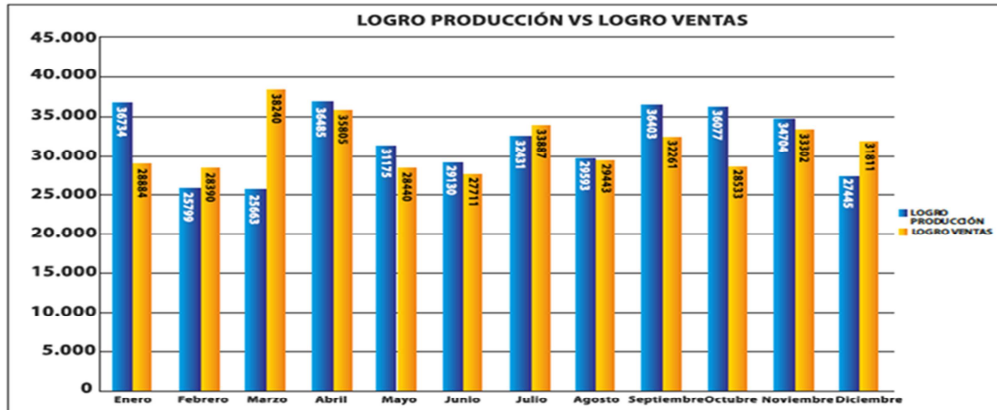
Las exportaciones totales de Propilco representan el 57% de su producción total (215.624 ton en el 2011), con cobertura en norte, centro y sur América, África, Europa, Medio y Lejano Oriente. La tabla1 y gráfica 1 mostradas a continuación, informan las ventas nacionales e internacionales del año 2011 y la distribución de sus exportaciones en su mercado de influencia:

Tabla 1 Exportaciones PROPILCO S.A.

REGIÓN	PAISES	TOTAL EXPORTACIONES (%)	TOTAL TONELADAS
Sur América	Ecuador, Perú, Venezuela, Brasil, Bolivia, Chile, Argentina,	62	132.680
Centro América y el Caribe	Guatemala, México, El Salvador, Panamá, Nicaragua.	27	57.780
Europa	Turquía y España	11	23.540

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

Grafica 1. Ventas nacionales e internacionales 2011 PROPILCO S.A.



VENTAS TOTALES 2011										
MES	VENTA NACIONAL			VENTA EXPORTACIÓN			VENTA TOTALES 2011			
	Total Meta Nacional	Total logro Nacional	Logro Meta Nacional	Total Meta Exportación	Total Logro Exportación	% Logro Meta Exportación	Total Meta Venta	Total Logro Venta	% Logro Meta	2011
Total	196950	161.083	81,8%	234220	215624	92,1%	431170	376707	87,4%	376707

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

II.8. Desarrollando las estrategias empresariales.

Desde el comienzo de la compañía, los lineamientos estratégicos de Propilco, se orientaban en la visión y norte de su Presidente Orlando Cabrales y de la Junta Directiva de turno.

En el año 2007, bajo la Presidencia de Orlando Cabrales, Propilco S.A. comunica sus planteamientos estratégicos, con una misión y visión enfocados en la satisfacción total del cliente, soportadas en 6 Políticas de Gestión, que marcaron los compromisos de la organización: Enfocados en la mejora de sus procesos, desarrollo de su personal, seguridad industrial sobre todos sus actos, preservación del medio ambiente, cumplimiento legal y retorno a los accionistas.

Para el año 2008, Orlando Cabrales, en concordancia con lineamientos del Grupo Empresarial Ecopetrol, propone la creación de la Vicepresidencia Estratégica de Propilco, con la misión de anticiparse a los constantes cambios en el mercado del

Polipropileno y desplegar estrategias que le permitieran ser más competitivos, con la aceptación de la Junta Directiva.

En el año 2012, Amaury de la Espriella, haciendo un análisis sobre la RSE, de Propilco S.A. consideraba: Venimos realizando hace muchos años una labor muy valiosa de aporte a la comunidad en el tema de RS, en especial en su zona de influencia Mamonal. Sin embargo, este trabajo era más del tipo filantrópico, de apoyo a las comunidades, como por ejemplo en el caso de la Escuela María Gabriela, y no estaba enmarcado dentro de lo que hoy en día se llama RS Empresarial.

Decidiéndose entonces a conformar un Comité Directivo bajo su dirección y liderazgo, que después de un proceso de evaluación de riesgos, barreras y oportunidades, da como frutos, un proceso de Planeación Estratégica, con el lanzamiento de una novedosa estrategia empresarial denominada **Innovando para conquistar el mundo del plástico**, acompañada de un novedoso despliegue de las renovadas misión y visión, así como la creación de su mega, carta de creencias y 6 Imperativos estratégicos, entre ellos : Lograr la sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico y Crecer a través de alianzas. Como las empresas de clase mundial, en su búsqueda de la globalización de los mercados del polipropileno (Ver anexos 5 al 9.)

Al respecto el Presidente Amaury de la Espriella precisa: A raíz del nuevo cambio en la estrategia de la compañía, empezamos a visualizar la necesidad de tener un Imperativo Estratégico más asociado a un tema de generar valor o de darle mayor competitividad a la compañía, que es lo que en última hoy en día se está buscando del tema de RSE, la cual conlleva una contribución activa y voluntaria al mejoramiento de tres dimensiones lo social, lo económico y lo ambiental por eso hemos pensado en lo que hemos determinado el **Cierre del Ciclo del Plástico**.

En muchos casos, estos aportes buscan mejorar la situación competitiva de la empresa. Por tal motivo, decidimos trabajar en un imperativo estratégico consistente en lograr el cierre del ciclo del plástico, que toca las tres dimensiones ya anotadas, y que además podría representar una ventaja competitiva para Propilco.

Porque va muy encaminado al logro de trabajarle a esas tres dimensiones, por ejemplo en lo social por que podríamos contribuir que con el reciclamiento del plástico, de alguna manera, a generar un beneficio social para alguien como pueden ser las casas de Polihabitat.

En lo Económico, se podría pensar en que se construyan negocios relacionados con el reciclaje.

Y si es en lo Ambiental, por supuesto, por el beneficio de recoger hoy en día un plástico que se está desechando después que se consume, donde podríamos tener un beneficio de recogerlo, dándole una utilización distinta.

Complementando afirma “El principal direccionamiento estratégico implementado en la nueva estrategia es que ahora se busca trabajar en el logro del cierre del ciclo del plástico, entendiendo ésta como la mayor responsabilidad de la empresa, dado su objeto social.

Y esto tiene que venir acompañado de tener una estructura dentro de la organización que permita cumplir con el objetivo de ese imperativo estratégico en el cierre del ciclo del plástico.

II.9 Responsabilidad Social con visión de líder.

En editorial del Balance Social del año 2007, Orlando Cabrales, Presidente de Propilco escribía: “Hace no muchos años, los empresarios o los ciudadanos en general estuvieron convencidos y así actuaban que con solo los impuestos pagados se contribuía con el mejoramiento de la población que les rodeaba y por lo tanto la responsabilidad recaía en un 100% en el Estado es decir, al gobierno de

turno. Simultáneamente se suponía que la generación de empleo o la creación de oportunidades de trabajo, tampoco estaba dentro de sus responsabilidades.

Este proceso de actuar les era suficiente para pensar y sentir que hasta allí llegaba su contribución o su responsabilidad para con la comunidad que les rodeaba.

La evolución mundial empresarial ha sido muy rápidamente y ha generado un entorno estableciendo unos lineamientos de conducta que las empresas deben observar para ser catalogadas como socialmente responsables.

El dilema parte de ¿Cómo establecer y cuál es el comportamiento de cada empresa con su entorno? Es allí el primer reto en consideración que cada empresa en su área de operación o país en donde se encuentra o en las necesidades de la comunidad que la rodea son totalmente diferentes a otras empresas.

Solo a título de ilustración tenemos que una compañía que opera en un país desarrollado su RSE podría satisfacer dicha responsabilidad social, ejecutando tanto interna como externamente buenas prácticas ambientales o de respeto y capacitación de sus empleados.

Estas condiciones y acciones son totalmente diferentes en países pobres o en vía de desarrollo en donde las situaciones culturales y las necesidades son diferentes la RSE aquí es totalmente diferente y no serían acertadas las actuaciones si ellas no estuviesen dirigidas a mejorar las necesidades básicas tales como, salud, educación, vivienda, generar trabajo decoroso y digno, planificación familiar, evitar el trabajo infantil, etc.

Este cambio conceptual lleva a las empresas a aumentar su RSE sin disminuir las ventajas competitivas y es claro que así debe ser además de aumentar la RSE dentro y fuera de la empresa da como resultado una mejor posición competitiva.

Para Propilco, La RSE llega a partir del año 1991, dándose inicio, a la etapa 1 de la RSE llamada RSE desintegrada (Garrigues y Trullenque 2008), focalizada en

acciones de diferentes naturalezas, incluyendo las de tipo filantrópica, en su cumplimiento legal, con alcance y enfoque en cuatro grupos de interés, reseñando al respecto Juan Diego Mejía responsable de su direccionamiento:

“Desde sus inicios Propilco identifico claramente cuatro puntos de mucho interés en los cuales debíamos trabajar, en primer lugar estaba claro que el mayor énfasis estaba en los empleados de la empresa, en segundo lugar en sus familias, en tercer lugar el énfasis eran nuestro empleados contratistas y en cuarto lugar las comunidades con las cuales nos relacionamos especialmente las más cercanas aquí en el área de Mamonal. Basados en esos cuatro principios se desarrolló toda la estrategia y todos los planes de RSE de Propilco”.

II.10. Alianza estratégica en beneficios de dos partes interesadas: Comunidades y Contratistas.

En ese mismo año, 1991, mediante una alianza estratégica con la Fundación Mamonal, Propilco S.A., da inicio a un programa de donaciones con recursos de sus empleados a través del Programa del Fondo Unido y recursos propios, que buscaban contribuir al bienestar de sus partes interesadas en especial de las comunidades aledañas, “asumiendo un compromiso con las comunidades de la Zona industrial de Mamonal y con el desarrollo socioeconómico de aquellas en condición de alta vulnerabilidad ubicadas en Cartagena”, Revista RSE, pág. 70. (Ver anexo 4.5)

Desde esa fecha hasta la actualidad, esta alianza estratégica se ha fortalecido, permanentemente permitiéndole tanto a Propilco S.A. como a la Fundación Mamonal desarrollar programas y proyectos sociales en beneficio de las comunidades del área industrial de Mamonal y de Cartagena. “Como parte integral de su estrategia de negocio, la organización ha desarrollado una Política de Responsabilidad Social Corporativa, orientada a la promoción de la educación en el Distrito de Cartagena y a la mejora de la calidad de vida de los diferentes grupos de interés empresarial de la productora de polipropileno”.

La gestión social de Propilco tiene su núcleo en la participación activa y el liderazgo empresarial que ha sido fortalecida con los esfuerzos conjuntos con diferentes industrias de la Zona industrial y el apoyo constante de diversos gestores sociales de la región, como son la Fundación Mamonal, Granitos de Paz y la Corporación Actuar por Bolívar.

Al respecto la Revista RSE del año 2013, págs. 70 y 71, escribió: “La organización se ha posicionado como un agente de cambio, al promover programas enfocados en la gestión educativa, con iniciativas como Líderes de Siglo XXI, que ha beneficiado a más de 2300 estudiantes de la institución educativa María Gabriela de San Martín, en el barrio Olaya Herrera de Cartagena”, por medio de la asesoría y acompañamiento de sus procesos administrativos y gerenciales por parte de Propilco, que permitió que la institución obtuviera la Certificación ISO 9001: 2008 de Icontec.

Con la Escuela de Alta Gerencia Educativa (EADE) se dictó el programa de alta dirección, para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales y de liderazgo de 25 directivos de instituciones educativas oficiales de Cartagena.

Es promotora de iniciativas de formación integral y de permanencia, como Uy Qué Nota, proyecto de formación musical que tiene como finalidad el incentivo del buen uso del tiempo libre y la conformación de pre- orquestas y coros infantiles, en alianza con la Fundación Musical por Colombia, al beneficiar alrededor de 90 niños. Así mismo con el proyecto En la Jugada se promueve el desarrollo integral y la permanencia escolar en más de 130 niños, participantes, durante la jornada contraria a la académica, en diferentes disciplinas deportivas.

El acceso a la educación superior es una problemática, no solo de la juventud cartagenera sino de todo el país; por esta razón, Propilco es consciente de la necesidad de capacitar a los jóvenes de la región para la generación de un capital humano especializado, que responda a los retos del país; con las becas Boomerang se han beneficiado 16 estudiantes de la institución educativa Madre

Gabriela de San Martín, y con la UTB Plan Padrino se ha becado a diez estudiantes de la misma institución.

Adicionalmente, apoya directamente a fundaciones como Granitos de Paz, Actuar por Bolívar, Fundación Juan Felipe Gómez y Funvivir que tienen como objetivo el mejoramiento del entorno social de otros grupos de interés, como son los contratistas de Propilco S.A.

II.11. De la mano con nuestro talento humano.

Conscientes de que sus colaboradores son pilar fundamental para el sostenimiento de la organización, Propilco S.A. en el tiempo ha venido desarrollando actividades y beneficios que están muy orientados a asegurar el bienestar de los empleados extendiéndolo hasta su núcleo familiar.

Razón por la cual y en incremento a su compromiso con el cumplimiento legal en salud, ha mantenido un programa de Medicina Pre pagada adicional al Plan Obligatorio de Salud (POS), con póliza colectiva de cobertura hasta su núcleo familiar, con servicio odontológico y medicinas.

Planes de formación, capacitación y desarrollo personal, así como actividades de celebración del Día de la Familia, Vacaciones Recreativas para los hijos de los trabajadores, Navidad hijos de empleados Propilco, con entrega de regalos, Días Especiales Propilco, con celebraciones para sus colaboradores, Integraciones y fiestas de fin de año, así como campeonatos internos deportivos.

Juan Diego Mejía ilustra: Tenemos un fondo mutuo, unos sistemas de salud incluyendo salud preventiva y vehículos. Y en general un paquete de beneficios que permitiera a las personas tener un nivel de vida bueno y además disfrutar con su familia, y que pudieran progresar, crecer lo mismo con su familia.

En ese orden de ideas también teníamos una serie de actividades, con los hijos con las esposas y en general crear el concepto y vivirlo así de la **FAMILIA PROPILCO** que todos nos sintiéramos que somos parte de una misma

organización que la construimos entre todos y que aquí todos crecemos, la empresa, nosotros y nuestros hijos. Ese es un pilar fundamental, lo hemos practicado y además creemos en ella.

II.12. Generando soluciones financieras para nuestros colaboradores: FONDEPOL.

En agosto 14 de 1997, como una estrategia de la Presidencia de Orlando Cabrales y ejecutada por Juan Diego Mejía como Vicepresidente de Operaciones, se da la creación del Fondo de Empleados de Polipropileno del Caribe S.A. "FONDEPOL", entidad asociativa, de derecho privado sin ánimo de lucro, constituida por trabajadores dependientes y subordinados de las empresas PROPILCO S.A. y COMAI LTDA. Que además de su fin social tiene fines propios de la economía solidaria previsto en la ley, colaborando en la solución de las necesidades de sus asociados, contribuyendo a elevar su nivel de vida, en especial en lo económico, social y cultural; así como el de fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua. A 2012, los resultados alcanzados son mostrados en el anexo 4.5.

II.13. De la mano con nuestros contratistas.

Como encargado de la RSE en Propilco desde sus inicios Juan Diego expresaba: "Siempre hemos creído que los empleados de contratistas son tan importantes para la organización como lo somos nosotros mismos. Y por eso se han desarrollado con ellos, una serie de planes que les permiten a ellos crecer, les permiten tener accesos a ciertos beneficios y a ciertas mejoras de su calidad de vida".

Se han desarrollado muchos planes como becas, préstamos para viviendas, siempre pensando que como personas son iguales que todos nosotros los empleados directos de Propilco.

Consciente de la importancia de los contratistas dentro de su grupo de interés, Propilco realiza con una frecuencia anual reuniones Summit de Seguridad, con el acompañamiento de los gerentes de las empresas contratistas, entrenamientos permanentes a sus diferentes contratistas (alrededor de 700) en alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, comprometidos con la seguridad, la salud y enfoque ambiental en sus actuaciones.

Estimula los contratistas con incentivos especiales- Auxilios Educativos para Hijos de Contratistas: Se otorgan auxilios educativos a hijos de contratistas de Propilco y se entrega un computador portátil al estudiante que obtenga el mejor resultado en las pruebas Saber 11 de una institución educativa oficial de Cartagena.

Para resaltar, desde el 2010 Propilco ha trabajado por el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados de sus contratistas, por medio de programas para la adquisición y mejoramiento de vivienda en alianza con las fundaciones Granitos de Paz y Actuar por Bolívar. Como en la formación de diferentes oficios a sus esposas, para la generación de nuevos ingresos.

II.14. Gestión de seguridad, salud y ambiente.

Dentro de su estrategia de Seguridad industrial, Propilco realizó una alianza con DuPont empresa líder en Seguridad, con el fin de fortalecer su desempeño en la Administración de la Seguridad de sus Procesos, así como crear una cultura de seguridad, para empleados y contratistas, basada en la Prevención y en el auto cuidado, teniendo como objetivo final, la reducción de la accidentalidad. Incorporando programas como PSM, Disciplina Operativa entre otros.

Anualmente realiza la Cumbre de Seguridad Industrial (Safety Summit) con colaboradores y contratistas, en donde lleva a cabo su proceso de revisión anual del desempeño y fijación de las estrategias del año siguiente. Desarrollando a su vez Campañas de Seguridad, Autoestima y Autocuidado.

En retribución a este compromiso con la Seguridad ha recibido el reconocimiento del Consejo Colombiano de Seguridad con la condecoración de la Medalla al Mérito Cruz Esmeralda en la categoría excelencia.

II.15. Compromiso ambiental.

Siendo el compromiso ambiental uno de los pilares fundamentales de la RSE, Propilco se ha enfocado en desarrollarlo al máximo en la organización, evidenciándose en una calificación de 25/30 en su autodiagnóstico llevado a cabo en el año 2012. Este compromiso ambiental fue fortalecido en julio del año 2000, cuando obtiene la Certificación de su Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2004.

Desde el año 2009, ha hecho parte del grupo de las empresas ANDI que lideran el proyecto para desarrollar e implementar una agenda conjunta de trabajo que permita fortalecer la gestión ambiental del sector productivo, garantizando así la protección de los recursos naturales, de la salud pública, mejorando el desempeño ambiental empresarial, aumentando la productividad y la competitividad.

Desarrolla proyectos ambientales como premisa principal el ahorro de los recursos naturales, incluyendo en estos, proceso de instalación de una Cogeneradora de energía, de 24.000 kg/hr de vapor y la generación de energía eléctrica con una potencia instalada de 5.2 MW, por un costo de USD \$ 6.230.000 en beneficio de menores consumos de energía.

Inició con un proyecto de Gestión integral de energía que posteriormente se consolidó como un programa con una cobertura del 30%, que incluyó caracterización de equipos con mayor consumo de energía, mejoras en compra de equipos e instrumentos con la finalidad de optimizar el uso eficiente, rediseño de instalaciones y operaciones productivas, educación al personal de mantenimiento y de operaciones en temas de las mejores prácticas para la operatividad, entre otras actividades. Con el cual se obtuvo un ahorro de 1.660 millones de pesos

desde el año 2010 al 2012 inclusive. Con un aporte significativo a la huella de carbono de Propilco, al dejar de emitirse 28.000 toneladas de CO₂ en ese periodo. Con otras iniciativas como: Programas de cero fugas de agua, pellets y resinas, Proyecto para el re uso de agua de la purga de las torres de enfriamiento, reciclaje de residuos e insumos.

Y desde el año 2013, con el Proyecto Polihabitat, pilar dentro de su imperativo estratégico, marca el derrotero de posicionamiento a una estrategia integral de RSE. Al respecto el Presidente Amaury de la Espriella dice: “Con el nuevo enfoque, el nuevo trabajo que se está haciendo con Polihabitat (casas hechas con polipropileno reciclado) está contribuyendo al logro de la estrategia de la empresa, en especial desde la dimensión social. Todavía falta mucho por hacer, pues tenemos que trabajar aún más desde las otras dos dimensiones: la ambiental y la económica. Y esto se logra, cuando trabajemos además en lograr una mayor conciencia de la recolección de los plásticos, y en lograr que haya un beneficio económico para todos los actores del proceso del cierre del ciclo del plástico. (Ver video Polihabitat anexo).

II.16. Investigación y desarrollo del polipropileno para los clientes.

Desde 1990, con el arranque de la planta 1 y con personal altamente profesional, Propilco S.A. implemento su Departamento de Aplicaciones y Desarrollo, desde el cual ha generado sus estrategias de innovación y desarrollo de sus productos para crear relaciones de valor con sus clientes, en la búsqueda de su posicionamiento y consolidación en la región, lo que le ha permitido ser reconocido por parte de ellos como productores de resina de polipropileno de excelente calidad y desempeño, así como un aliado permanente en búsqueda de soluciones sustentables. Con esta estrategia Propilco S.A. ha logrado desarrollar, producir y posicionar en el mercado nacional y de exportación, polipropilenos especializados tales como películas de bajo calibre, Copolímeros Random, entre otros. Con esta finalidad realizó alianza estratégica con la Asociación Colombiana de Plásticos,

ACOPLASTICOS, sinergias para el fortalecimiento de sus relaciones comerciales con clientes y con el fin de gestionar políticas públicas en beneficio de los mismos.

II.17. Contribuciones al Estado.

Sin perder de vista la importancia de una de las partes interesadas de la RSE, como lo es el Estado, Propilco S.A. ha tenido significativas contribuciones con este compromiso, ilustradas en el anexo 4.5.

Complementaria a las acciones de diferentes naturalezas citadas, Propilco S.A. a partir del año 2007, da inicio a la etapa 2 de su RSE, llamada RSE Comunicativa (Garrigues y Trullenque 2008), con las emisiones de sus Balances Sociales, en el que divulga a sus partes interesadas, los avances de la misma. Sin embargo, la empresa venía realizando publicaciones de RSE, desde su espacio de la página web, así como los reportes a los entes fiscalizadores como la Superintendencia de Sociedades y DIAN, entre otros.

II.18. Encuentros con la junta directiva.

No obstante que Propilco S.A. venía fortaleciendo su desempeño en la RSE, desde diferentes ámbitos y partes interesadas. Orlando Cabrales, por sus recorridos por el mundo, como Ministro de Minas y Energía y Presidente de Propilco S.A., se había convencido, en que debía redefinir su pensamiento estratégico de la RSE para la empresa que lideraba, y que la empresa debía ir más allá de su RSE disgregada y RSE comunicativa.

Pero ¿Cómo convertir la RSE de Propilco S.A. en parte integral de la estrategia del negocio, en concordancia con su Política de RSE establecida? ¿Cómo generar el reconocimiento esperado?

Estos cuestionamientos dan origen a la etapa 3 de la RSE llamada RSE estratégica (Garrigues y Trullenque 2008), con integración estratégica para generar ventajas competitivas, comunicación enfocada al negocio y sinergias positivas entre negocio y sociedad. Dando inicio a un proceso de Planificación Estratégica de la Inversión Social de Propilco S.A, en conjunto con los actores de la RSE, cuyos resultados fueron el análisis de fortalezas- debilidades – amenazas y el desarrollo del mapa de riesgos de sostenibilidad, los cuales fueron presentados a la Junta Directiva en Noviembre de 2010.

En este proceso se logra identificar los beneficios y reconocimientos recibidos y/o percibidos con la RSE, validándose los planteamientos de la Presidencia y concluyéndose la necesidad de re direccionar la RSE de manera estratégica más que filantrópica.

De manera complementaria y en su posición como Líder Estratégico de la RSE, desde la Vicepresidencia de Operaciones, Juan Diego Mejía, “consciente de las estrategias que estaban manejando las diferentes empresas del grupo Ecopetrol S.A., le propone a la Junta Directiva de Propilco S.A., contratar a un especialista en el tema de Responsabilidad Social, que realice un Informe de Sostenibilidad al igual que lo realiza Ecopetrol S.A. de cara a todos los grupos de interés y proponga una estrategia en el tiempo (Casos Empresariales Propilco 2012).

Solicitud que fue aprobada por la misma, desarrollando dos importantes estudios: El Autodiagnóstico de la RSE de Propilco S.A. el cual fue realizado con su aliado estratégico, la Universidad Tecnológica de Bolívar, mediante Caso de Estudio Empresarial Propilco 2012 de referencia en este caso de estudio pedagógico. Y el Estudio Socioeconómico de los trabajadores de las empresas contratistas y su familia.

En el año 2011, Propilco aborda la estrategia de los proyectos de inclusión económica, dando inicio a este con dos aliados estratégicos Fundación Mamonal, Propilco S.A y la Corporación para el desarrollo integral de Pasacaballos _ CORDEPAS, Proyecto de Lavado de Pellets.

Por su parte, ECOPETROL S.A., ingresaba al Índice de Sostenibilidad del Dow Jones cuatro años antes de lo previsto. Haciendo parte del 10% de las empresas petroleras con mejor desempeño sostenible en el sector de petróleo y gas. Y entre las 100 empresas más respetadas del mundo de acuerdo con la revista Barron's, una de las publicaciones especializadas en finanzas del grupo de Wall Street Journal, acorde con Informe de Sostenibilidad de Ecopetrol (2011, pág. 9).

Midiendo el Clima Organizacional: En noviembre de 2011 como parte del direccionamiento estratégico, Great Place to Work (GPTW), realiza su segunda encuesta de medición del clima organizacional a 200 colaboradores de una población total de 206, participación del 97.1% y margen de error de 0.20%, en el cual se pudo evidenciar un Índice de Ambiente laboral (IAL) incrementado significativamente con respecto a la medición realizada en el año anterior.

El 14 de abril de 2012, se realiza la presentación de los resultados del Autodiagnóstico de la RSE de Propilco S.A. a la Junta Directiva, en los que se identificaba que la organización contaba con un alto nivel de madurez en su gestión de la RSE, con áreas de alta calificación 25/30, entre ellas Medio Ambiente, Sostenibilidad Económica y Consumidores.

Consciente de los resultados de su Planeación Estratégica, procesos de autodiagnóstico y de la evaluación de partes interesadas, Propilco da inicio a otra alianza estratégica, esta vez con la Fundación Carvajal para orientarle en el fortalecimiento de la política de RSE y su alineación con la planeación estratégica de la Empresa. Dice el Presidente Amaury de la Espriella al respecto: "La Fundación Carvajal, gracias a sus años de experiencia, ha desarrollado una metodología que garantiza que los proyectos que se desarrollen, tengan un alto grado de salir exitosos".

Y el 11 de julio de 2013, en el lanzamiento de su nueva estrategia Propilco 2017: **INNOVANDO PARA CONQUISTAR EL MUNDO DEL PLASTICO**, anuncia su

nueva estructura de RSE, con la creación de una Gerencia y Jefatura, para llevarlo a cabo.

Concluyendo al respecto, Amaury de la Espriella dice:

“La decisión más importante es haberle dado este nuevo rumbo a la RSE de Propilco. La tarea de lograr que muchos interesados (proveedores, clientes, consumidores, empleados, aliados) se involucren y sean actores activos para llegar al cierre del ciclo del plástico, no será fácil, y se necesitará mucho tiempo y esfuerzo.

Este imperativo estratégico de lograr el cierre del ciclo del plástico ya empezó a crear valor para la compañía, por un lado logramos darle un beneficio muy grande a uno de nuestros grupos de interés como son los empleados de nuestros contratistas. Porque desde el proyecto Polihabitat desarrollamos unas viviendas que están construidas con plástico reciclado y esas casas de las cuales ya van construidas y entregadas 5, están siendo hoy en día habitadas por parte de los empleados de nuestros contratistas. Ya de inicio hay un valor, porque yo creo que con eso hemos logrado que los empleados de esos contratistas estén mucho más motivados mucho más comprometidos con la compañía, y estoy seguro que tiene un gran valor para la compañía.

Pero no solamente podemos terminar allí falta todavía mucho por desarrollar con este imperativo del Cierre del ciclo del plástico porque también tenemos que lograr alianzas con nuestros proveedores, lograr grandes alianzas con nuestros clientes que es nuestra razón de ser. Ojala muchos de nuestros clientes formen parte de este gran imperativo estratégico.

También con los mismos empleados ya con el Proyecto Polihabitat, logramos que muchos de los empleados aportaran su trabajo y se volvieran voluntarios en la construcción de la vivienda.

Un Proyecto de este tipo, logra realmente un gran valor para la compañía desde distintos ángulos con los proveedores, con los clientes, con los empleados teniendo un gran potencial.

Definitivamente, debemos tener claridad de cómo hacerlo, esto se va a tener que desarrollar en distintos momentos:

Habrà un momento de corto plazo, para nosotros y es muy importante definir muy bien, como va ser el proceso del cierre del ciclo del plástico y por eso tenemos la alianza con la Fundación Carvajal, donde ellos nos están ayudando a estructurar el imperativo.

Después vendrà un momento, donde nos tocarà implementar ese proceso, por decir algo, nada más en el tema del reciclaje, el proceso de reciclaje no es fácil primero la recolección de todos los productos, posteriormente llevarlos a un centro de acopio donde puedan distribuirse, se puedan clasificar, llevarlo una empresa donde se pueda hacer el procesamiento del reciclaje y finalmente convertirlo en un producto útil para alguien. Ese proceso tenemos que tenerlo muy claro. Esto quiere decir, que en el mediano plazo, esperamos estar ya desarrollando el imperativo y poniendo en práctica el proceso de cierre del ciclo del plástico.

Ya después vendrà un último paso, en el largo plazo, donde podamos lograr esas alianzas que para mí son fundamentales y claras. Esperemos, como todo esto se traduzca en mayor valor agregado para Propilco S.A. y sus grupos de interés.

Lo ideal es que lleguemos a que todos nuestros grupos de interés: Proveedores, clientes, empleados, etc., participen activamente en su desarrollo, y que como resultado, todos vean en Propilco S.A. un aliado estratégico con quienes les gustaría seguir haciendo negocios”.

¿Lograrà ser exitoso el Presidente Amaury de la Espriella con este nuevo rumbo de la RSE? ¿Qué, otros driver estratégicos debería establecer Propilco S.A. para complementarlo?

III. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

Propilco S.A., evolucionó en su RSE, desde un enfoque filantrópico que procuraba el bienestar de sus trabajadores, contratistas y comunidades aledañas hacia nuevas estrategias integradoras y generadoras de valor para la organización y sus partes interesadas (colaboradores, contratistas, proveedores, clientes, consumidores) con el liderazgo y compromiso gerencial de su Presidente, en las dimensiones social, ambiental y económica y soportados en sus imperativos estratégicos principalmente **“Lograr la sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico”** en su direccionamiento estratégico, buscan el posicionamiento de Propilco en la región. A pesar del tamaño y la dimensión de Propilco S.A. su capacidad, de devolver a las partes interesadas parte de los beneficios que forman el pilar fundamental de su filosofía gerencial.

En consecuencia se generaron las siguientes recomendaciones:

- a. La Organización debe coadyuvar el imperativo estratégico **“Lograr la sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico”**, establecido desde la Presidencia de Propilco S.A., lo que va a permitir la consolidación exitosa de la RSE en la generación de valor para Propilco S.A y sus partes interesadas.
- b. Generar nuevos proyectos integradores de las partes interesadas desde las tres dimensiones establecidas por la presidencia (Ambiental, Social y Económica) que permitan incluir otras partes interesadas aún no participantes de manera activa.
- c. Fortalecer la Gerencia de I + D, como parte clave en el cierre del ciclo del plástico, desde el cual se puede continuar generando innovación en beneficio de los clientes del polipropileno así como un mayor crecimiento en el mercado del propileno.

- d. Desarrollar el componente Ambiental incorporado en el Proyecto Polihabitat. E incentivar al interior de la organización proyectos ambientales que promuevan la reducción del consumo de recursos naturales y otros que permitan jalonar el Cierre del Ciclo del Plástico.

- e. Si bien los montos de RSE son altos, también es cierto que la utilidad neta de la empresa, muestra la oportunidad de continuar invirtiendo en esta, para el cumplimiento de su imperativo estratégico trazado y del fortalecimiento de otros aspectos de la RSE.

IV. BIBLIOGRAFIA.

- Asociación Nacional de Industriales ANDI, Encuesta de la RSE, 2012.
- Asociación Colombiana de Plásticos (ACOPLASTICOS), www.acoplasticos.org, consultada el 21 de septiembre de 2013.
- Banco de la República, Reporte Año 2013, www.banrep.gov.co, consultada el 4 de septiembre de 2013.
- Banco de la República, Informe de la Junta Directiva al Congreso: Informe de Sostenibilidad, Reporte Año 2013, págs. 47, 90-91
- Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad, "Propilco: Un ciudadano corporativo responsable". Revista RS Cartagena Responsabilidad Sostenibilidad, 2013: págs. 70- 71.
- ECOPETROL S.A, "Artículo" Informe de Sostenibilidad 2011, pág. 9.
- Fundación Mamonal, Reportes, 2012
- Gaviria, R., Ojeda, G. (2013, septiembre). Entrevista a profundidad Empresarial con Amaury de la Espriella, Presidente de PROPILCO S.A. y Juan Mejía Gerente de Logística, PROPILCO S.A. Grabación en video.
- Jaen, M., Márquez, P., (2007). CANTV y la responsabilidad social.Caso publicado, Social Enterprise Knowledge Network. SKS-128.
- Jones, G. Reisen, R. (2007). Natura: Belleza Global Hecha en Brasil. Caso de estudio publicado. Harvard Business School. 807-S26.
- Kasturi, V., García, R. (2009). Grupo Bimbo: crecimiento y responsabilidad social. Caso de estudio publicado, Harvard Business School, 510-S04.
- Novoa L. (2012), Casos Empresariales 2012: Una Historia Responsable
- PROPILCO S.A. (2007 a 2011). Balance Social. Cartagena de Indias, 2007 a 2011.
- PROPILCO S.A. Video Polihabitat, Julio 2013

Serna, H. Gerencia Estratégica. Editorial Panamericana, Bogotá D.C., 2011.
Superintendencia de Sociedades, base de datos,
<http://portal.supersociedades.gov.co>, consultada el 4 de septiembre de 2013.
Garrigues, A., Trullenque F. (2008). Responsabilidad social corporativa: ¿Papel mojado o necesidad estratégica?. Harvard Deusto Business Review, 17881.

V. ANEXOS.

ANEXO 1: Ampliación de los Programas Manejados en la alianza con la Fundación Mamonal.

Acorde con informes suministrados por la Fundación Mamonal, a continuación se amplían los programas manejados por Propilco S.A. en conjunto con este, su aliado estratégico:

De la Mano con nuestra comunidad

Con el acompañamiento de la Fundación Mamonal, desde el año 2006 Propilco S.A. ha venido liderando proyectos de gestión social, que apuestan a la formación integral de jóvenes talentosos y recursos humanos calificados que aporten al desarrollo empresarial.

PROGRAMA DIRECTO A LA U

Con este concepto se desarrolla el **PROYECTO BOOMERANG y BECAS PREMIO A LA EXCELENCIA Y TALENTO CARIBE UTB**

Con los cuales se facilita el acceso de estudiantes de bajos recursos y buen desempeño académico a la educación superior e impulsar su vinculación al sistema productivo de la ciudad.

El proyecto Boomerang, se otorga una beca tecnológica, técnica o profesional a bachilleres egresados de Instituciones Educativas Oficiales, preferiblemente de aquellas en las que Fundación Mamonal desarrolla sus proyectos, la cual el 100% de la matrícula durante la totalidad de la carrera, en un área de formación demandado por el sector industrial de la ciudad. Paralelamente a sus estudios, los becarios participan en un Programa de Competencias Laborales Generales y Específicas con el fin de minimizar posibles desventajas competitivas por el entorno social en el que han crecido y facilitar así su inserción al campo productivo. Además se incluye formación en inglés durante el transcurso de la carrera escogida por el becario. Este beneficio se ofrece teniendo en cuenta el

plan sectorial 2011-2014 del Ministerio de Educación Nacional en cuanto al desarrollo de competencias comunicativas en inglés, para lo cual la Fundación Mamonal, en convenio con el Centro Colombo Americano brindará a los jóvenes becarios, un curso en inglés que les permitirá graduarse como tecnólogos bilingües. Desde 2006 a la fecha se han beneficiado 8 jóvenes bachilleres egresados de la Institución Educativa Oficial Madre Gabriela de San Martín, ubicada en la comunidad de Olaya Herrera. Los jóvenes pertenecen a los niveles de SISBEN 1 y 2, 48 jóvenes se benefician de las Becas Boomerang, actualmente se encuentran cursando carreras tecnológicas, 4 jóvenes de la comunidad de Olaya Herrera, 7 de las Becas premio a la excelencia y talento Caribe UTB.

Beneficios complementarios: Teniendo en cuenta que uno de los factores de riesgo para la permanencia de los jóvenes en la educación superior, son los escasos recursos económicos de sus familias, la Fundación Mamonal incluye en el presupuesto del proyecto, una línea de beneficios complementarios que consiste en la entrega de subsidios de transporte, dotación de uniformes y dotación de útiles universitarios. El proyecto tiene una duración de 36 meses. La inversión total de Propilco de 2006 – 2012 es de 83 millones de pesos.

Incentivos especiales- Auxilios Educativos para Hijos de Contratistas: Se otorgan auxilios educativos a hijos de contratistas de Propilco y se entrega un computador portátil al estudiante que obtenga el mejor resultado en las pruebas Saber 11 de una institución educativa oficial de Cartagena.

PROGRAMAS DE PERMANENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO:

EN EL COLEGIO ME QUEDO

Proyectos Red Orquestal de Cartagena ¡Uy Que Nota! - Escuela Deportiva En La Jugada

Según el Observatorio de la Educación de Cartagena (2012), se evidencia que los niveles de deserción en las Instituciones Educativas Oficiales, han tenido un

incremento de 2,77% a 2,87%, entre el 2010 y 2011, especialmente en los niveles de pre escolar y media. Entre 2010 y 2012 la ciudad cuenta con 13% menos de niños, niñas, jóvenes y adultos matriculados en el sistema educativo.

Por otra parte, en su encuesta de percepción ciudadana de 2011, Cartagena Como Vamos, reporta que los niños y jóvenes de la ciudad, se encuentran con problemáticas tales como: Drogas, alcohol, pandillas juveniles y embarazos tempranos.

Con el objetivo de contribuir con el mejoramiento de los resultados académicos de los niños, niñas y adolescentes de las comunidades vulnerables de la ciudad de Cartagena y fomentar su permanencia en el sistema educativo, a través de la implementación de estrategias para el uso adecuado del tiempo libre con actividades relacionadas con la promoción del arte, la danza, la música, el deporte, formación para la sexualidad, nutrición y erradicación del trabajo infantil, entre otras, en jornada contraria a la escolar, se crea el programa “Formación Integral y Permanencia en el Sistema Educativo”, con el patrocinio de Propilco S.A. La creación, organización y funcionamiento de espacios que desarrollen dichas habilidades proporcionan una serie de herramientas sociales, culturales y lúdicas que fortalecen en gran medida la permanencia y el mejoramiento escolar de los participantes de las Instituciones Educativas Oficiales de la ciudad de Cartagena y sus corregimientos.

Red Orquestal de Cartagena, ¡Uy Que nota!, es el proyecto de formación musical, que promueve la formación musical orquestal: Coro, Pre orquestas infantiles y Bandas de vientos de niños, niñas y jóvenes de las Instituciones Educativas Oficiales, con la participación de 90 estudiantes de la Institución Educativa Madre Gabriela de San Martin del barrio Olaya Herrera de la ciudad de Cartagena. El valor del proyecto Uy que nota es de \$57.000.000. De 2009 a 2012 la inversión total de Propilco es de \$ 218.135.200

En la Jugada...es el proyecto deportivo que brinda formación deportiva en diferentes disciplinas (voleibol, baloncesto, fútbol, fútbol sala, atletismo y béisbol) a 130 estudiantes de la Institución Educativa Madre Gabriela de San Martin del

barrio Olaya Herrera de la ciudad de Cartagena. Valor del proyecto: \$ 55.000.000. De 2009 a 2012 la inversión total de Propilco es de \$ 221.000.000.

Población Beneficiaria: 800 estudiantes, pertenecientes a 13 Instituciones Educativas Oficiales de Cartagena.

PROGRAMA ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN EDUCATIVA

Buscando, la formación a diferentes niveles de la comunidad y teniendo muy presente que en Colombia, los cambios que han surgido en la Educación, especialmente luego del proceso de integración de los establecimientos educativos a partir del Decreto 688 de 2002, han exigido a los rectores mayores habilidades para administrar y direccionar Instituciones Educativas mucho más grandes, con mayor número de sedes, mayor número de estudiantes, docentes, directivos y mayores presupuestos. Nace la Escuela de Alta Dirección Educativa, donde Propilco S.A en conjunto con la Administración Distrital, Universidad ICESI y Seres Consulting, viene haciendo grandes esfuerzos en materia educativa, para fortalecer las habilidades gerenciales y de liderazgo de directivos de instituciones educativas oficiales de Cartagena. Para lo cual desarrolla tres componentes: Cátedra Alta Gerencia, Coaching para el Liderazgo, Mesa de Directores, beneficiando a 25 rectores de instituciones educativas oficiales. Con una inversión del 2010 a 2012 la inversión de \$75.000.000

Como parte de su compromiso con las partes interesadas, PROPILCO S.A. ha abierto sus puertas a la academia, para la generación de tesis, monografías y estudios de caso, de la organización, con el fin de divulgar y socializar, sus casos de éxitos o fracaso con fines pedagógicos.

PLAN PADRINO DE CUNAS

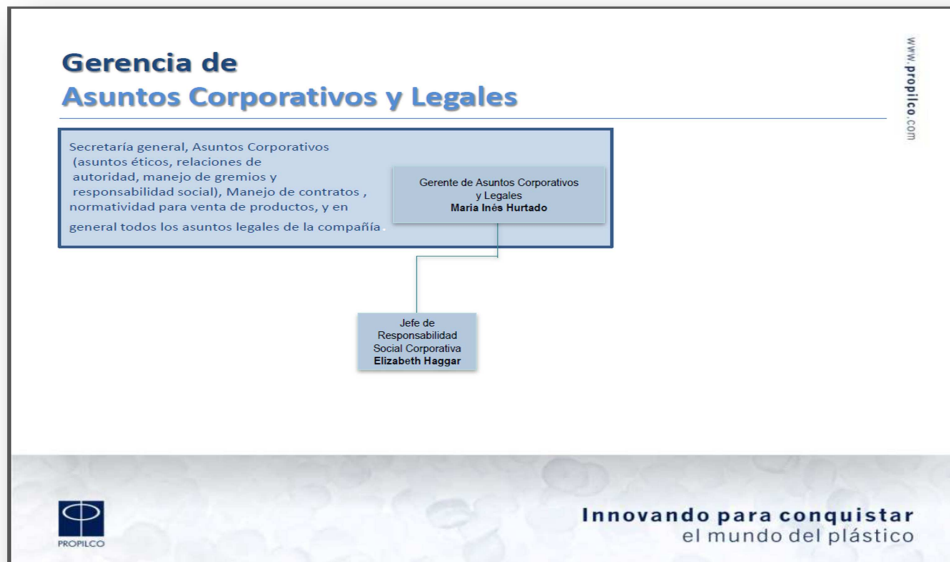
En conjunto con su aliado estratégico, la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar, Propilco S.A. ha apadrinando un total de 2135 bebés y salvando la vida de 2092 bebés con este programa.

ANEXO 2: RECONOCIMIENTO CREM HELADO



FUENTE: Información entregada por la empresa.

ANEXO 3 ORGANIGRAMAS ACTUALES DE PROPILCO S.A.



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

ANEXO 4. INFORMACIÓN FINANCIERA

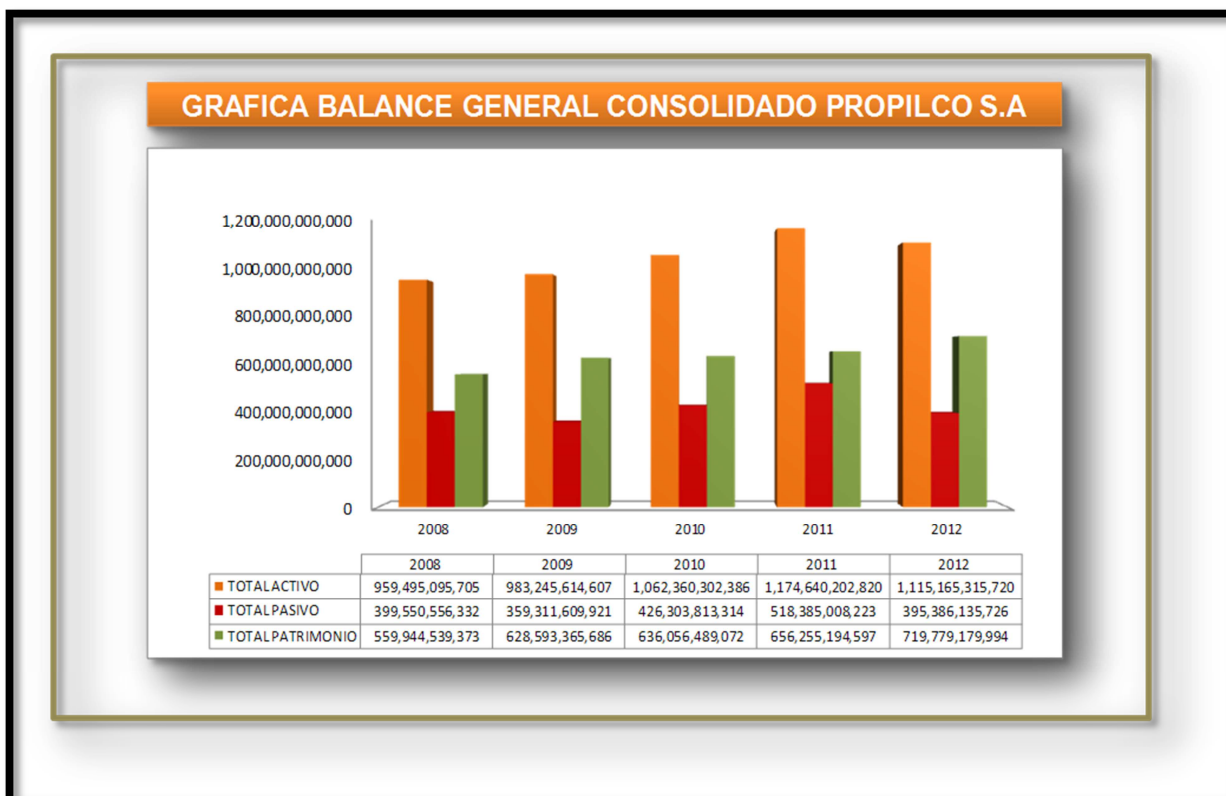
4.1 BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO PROPILCO S.A. AÑOS 2008 AL 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE	527,214,701,001	452,039,723,579	531,568,986,475	633,747,995,562	565,310,321,575
Efectivo y equivalentes de efectivo	4,442,827,261	2,437,317,409	8,238,492,504	7,364,705,346	57,161,172,787
Inversiones temporales	2,674,273,030	6,865,445,135	-	470,346,466	1,768,386
Cuentas y documentos por cobrar CP	379,051,219,911	304,971,825,098	359,216,938,299	419,598,003,002	340,140,632,654
Inventarios	129,512,258,699	128,085,341,274	116,170,145,630	141,657,926,261	123,759,170,666
Anticipos, avances y depósitos	9,091,065,368	6,752,965,736	11,178,173,090	11,467,072,532	2,118,384,364
Gastos pagados por anticipado	2,443,056,732	2,926,828,927	2,100,901,443	2,442,882,070	1,675,083,434
Impuestos, contribuciones y tasas x cobrar	0	-	33,944,609,257	50,050,301,803	39,744,271,349
Impuesto Diferido activo CP	0	-	719,726,252	696,758,082	709,837,935
ACTIVO NO CORRIENTE	432,280,394,704	531,205,891,028	530,791,315,911	540,892,207,258	549,854,994,145
Inversiones permanentes	264,963,539	325,374,192	-	-	-
Inversiones método participación patrimonial	37,240,780,779	47,747,889,588	70,512,043,791	81,581,273,132	85,253,726,437
Cuentas y documentos por cobrar LP	1,635,239,213	2,314,514,559	5,038,371,439	3,844,414,230	2,363,844,485
Propiedades, planta y equipo	382,423,857,050	411,831,558,695	400,263,429,742	379,947,051,967	354,948,879,503
Cargos Diferidos	4,660,747,621	3,207,862,713	1,638,589,194	21,458,913,358	14,766,931,963
Otros activos	441,185,009	17,360,146	17,360,146	17,360,146	17,360,146
Valorizaciones	5,613,621,493	65,761,331,135	53,321,521,599	54,043,194,425	92,504,251,611
TOTAL ACTIVO	959,495,095,705	983,245,614,607	1,062,360,302,386	1,174,640,202,820	1,115,165,315,720
PASIVO CORRIENTE	(399,423,196,464)	(330,180,156,798)	(394,528,708,847)	(362,632,179,246)	(287,197,834,900)
Cuentas por pagar CP	(78,490,874,740)	(104,516,036,670)	(139,277,387,732)	(144,823,533,410)	(141,517,516,585)
Obligaciones financieras	(278,107,981,364)	(203,887,942,462)	(226,726,079,673)	(171,407,705,814)	(102,164,400,004)
Obligaciones laborales	(2,000,529,890)	(2,148,680,373)	(2,406,447,878)	(2,784,982,266)	(3,209,347,392)
Impuestos, contribuciones y tasas x pagar	(37,865,628,420)	(12,588,893,000)	(17,887,074,973)	(37,241,978,061)	(30,824,475,000)
Impuesto de renta	0	(4,659,361,000)	(4,669,168,000)	(3,378,319,000)	(4,766,760,000)
Pasivos estimados y provisiones	(2,958,182,050)	(2,379,243,293)	(3,562,550,591)	(2,995,660,695)	(4,715,335,919)
PASIVO NO CORRIENTE	(127,359,868)	(29,131,453,123)	(31,775,104,467)	(155,752,828,977)	(108,188,300,826)
Obligaciones financieras	-	-	-	(120,879,111,107)	(78,587,999,993)
Impuesto Diferido pasivo LP	-	(29,037,228,714)	(31,655,834,644)	(34,761,777,623)	(29,568,693,567)
Otros pasivos	(127,359,868)	(94,224,409)	(119,269,823)	(111,940,247)	(31,607,266)
TOTAL PASIVO	(399,550,556,332)	(359,311,609,921)	(426,303,813,314)	(518,385,008,223)	(395,386,135,726)
Capital autorizado	(458,000,000,000)	(458,000,000,000)	(458,000,000,000)	(458,000,000,000)	(458,000,000,000)
Capital por suscribir	38,352,913,000	38,352,913,000	38,352,913,000	38,352,913,000	38,352,913,000
Capital Suscrito y pagado (Capital aportado)	(419,647,087,000)	(419,647,087,000)	(419,647,087,000)	(419,647,087,000)	(419,647,087,000)
Superávit por valorización	(5,613,621,493)	(65,761,331,135)	(53,321,521,599)	(54,043,194,425)	(92,504,251,611)
Utilidad (pérdida) del periodo	(53,345,582,207)	(47,711,837,012)	(65,439,458,789)	(31,843,978,590)	(52,620,215,493)
Utilidades (Pérdidas) acumuladas	(25,311,124,130)	(25,325,423,774)	(15,961,124,116)	(49,926,742,907)	(44,858,092,705)
Reserva legal	(11,352,502,000)	(16,687,060,221)	(21,458,243,922)	(28,002,189,801)	(31,186,587,660)
Reserva depreciación fiscal	(44,383,455,874)	(53,274,177,322)	(60,229,053,646)	(66,658,947,765)	(73,737,178,698)
Superávit método de participación - filiales	(291,166,669)	(186,449,222)	-	(6,133,054,109)	(5,225,766,827)
PATRIMONIO	(559,944,539,373)	(628,593,365,686)	(636,056,489,072)	(656,255,194,597)	(719,779,179,994)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(959,495,095,705)	(987,904,975,607)	(1,062,360,302,386)	(1,174,640,202,820)	(1,115,165,315,720)

Fuente: Adaptado por los autores del caso, de la página web Superintendencia de Sociedades

ANEXO 4.1.1 GRAFICA BALANCE GENERAL CONSOLIDADO



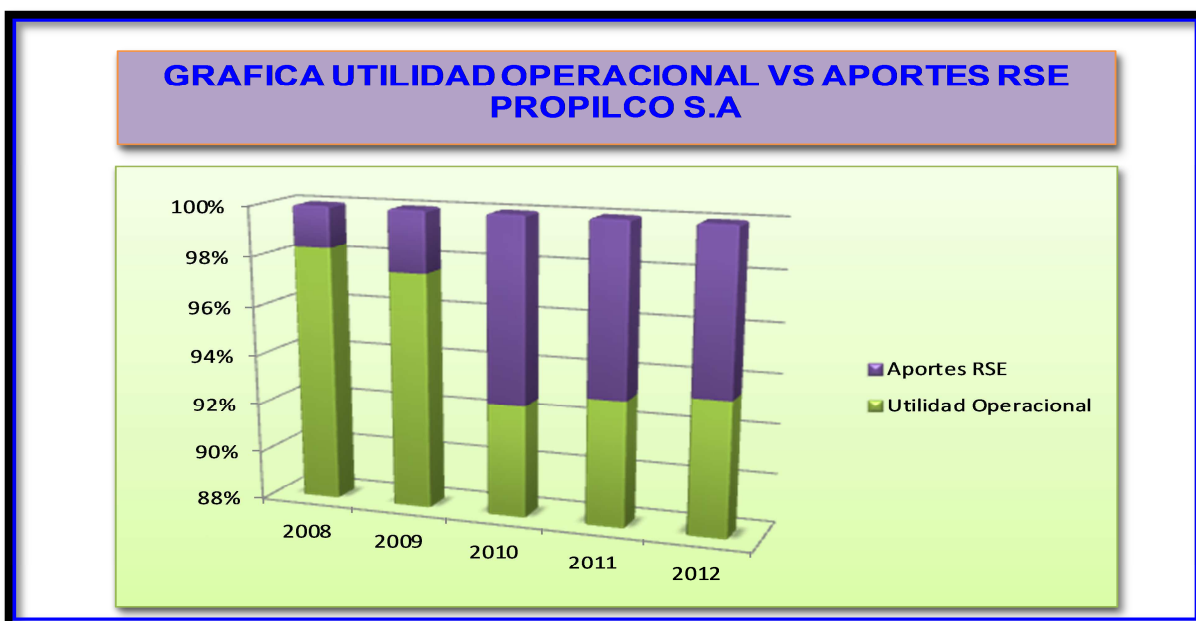
Fuente: Elaboración de los autores del caso.

ANEXO 4.2 ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO EN MILLONES DE PESOS					
	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS NETAS	1,367,440	1,040,660	1,331,268	1,481,726	1,352,325
Costo de Ventas	1,223,553	908,162	1,221,647	1,355,120	1,209,763
UTILIDAD BRUTA	143,887	132,498	109,621	126,606	142,562
Gastos Operacionales	92,053	86,800	93,360	99,629	110,421
UTILIDAD OPERACIONAL	51,834	45,698	16,261	26,977	32,141
Ingresos no Operacionales	307,503	176,594	166,622	209,681	181,093
Gastos no Operacionales	291,186	167,225	109,946	198,306	161,053
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	68,151	55,067	72,937	38,352	52,181
Provision Impto de Renta	14,804	7,356	7,141	6,507	-439
UTILIDAD NETA	53,347	47,711	65,796	31,845	52,620
EBITDA			59,992	77,858	85,005

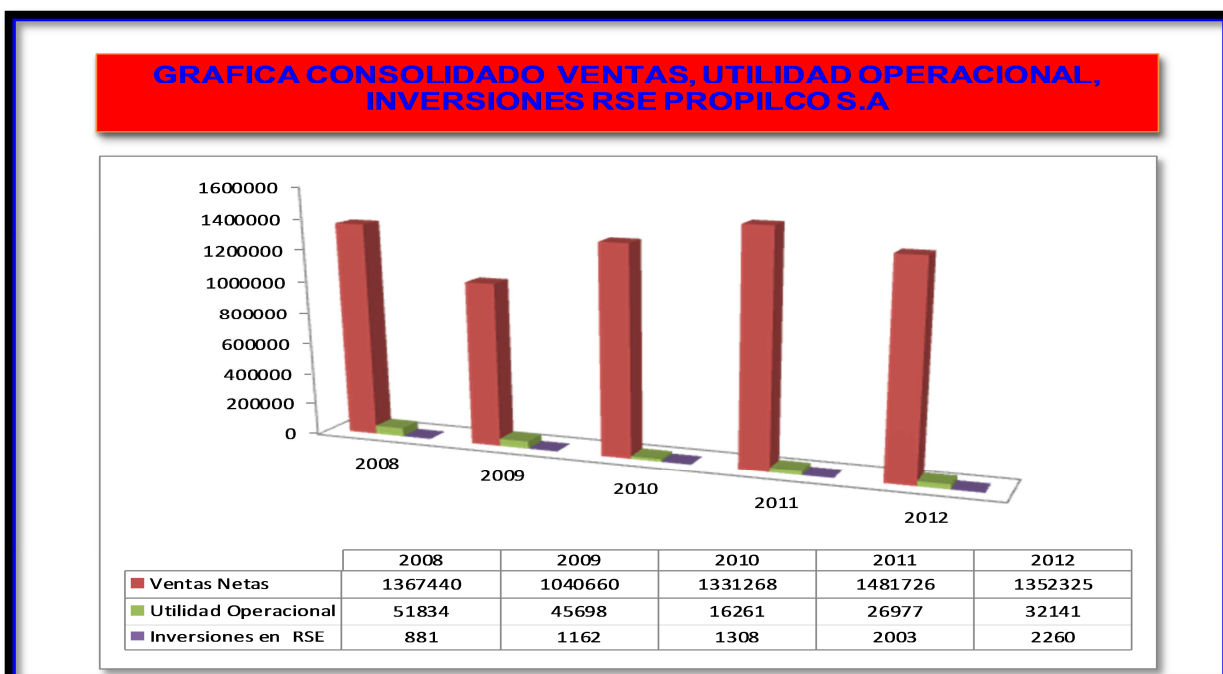
Fuente: Información proporcionada por la empresa.

ANEXO 4.3 GRAFICA UTILIDAD OPERACIONAL VS APORTES RSE



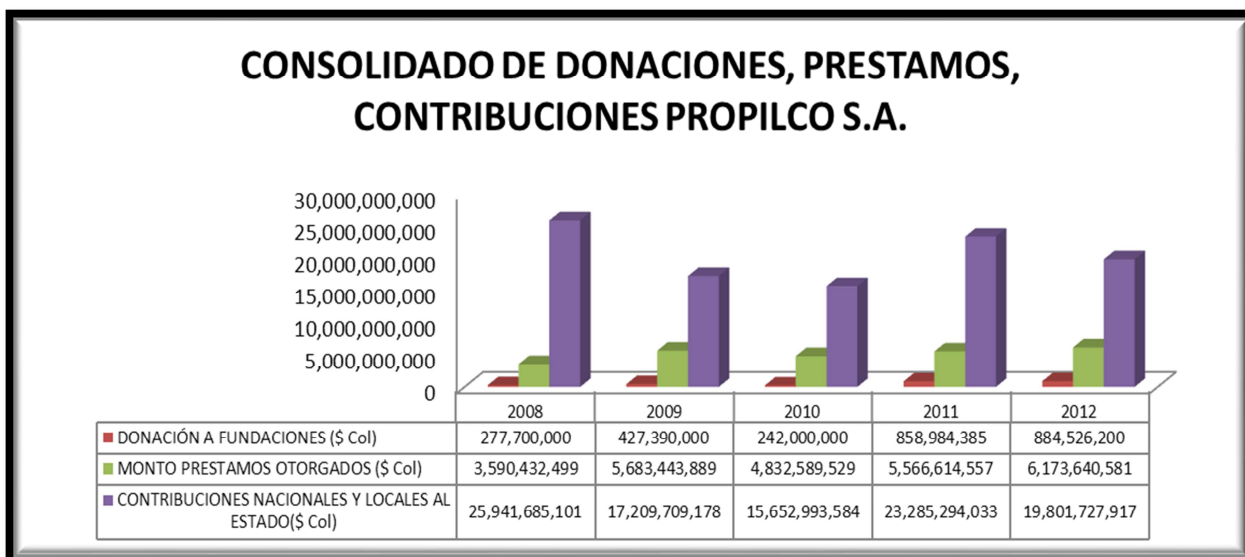
Fuente: Diseño propio de los autores del caso.

ANEXO 4.4 CONSOLIDADO VENTAS, UTILIDAD OPERACIONAL, INVERSIONES RSE



Fuente: Diseño propio.


ANEXO 4.5. GRAFICA CONSOLIDADO DONACIONES, PRESTAMOS Y CONTRIBUCIONES



Fuente: Diseño propio


ANEXO 5 MISIÓN DE PROPILCO S.A

**Nuestra
MISIÓN**



*Brindar soluciones
innovadoras al mundo del
plástico, aportando bienestar
a la sociedad*

www.propilco.com



**Innovando para conquistar
el mundo del plástico**

Fuente: información proporcionada por la empresa.

ANEXO 6. VISIÓN DE PROPILCO S.A.

Nuestra VISIÓN 2017

Somos líderes en Poliolefinas en nuestro mercado objetivo, porque contamos con un equipo comprometido con la seguridad, el servicio y la excelencia, alianzas de valor y fuentes de materia prima competitivas.

PROFILCO

Innovando para conquistar
el mundo del plástico

www.propilco.com

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

ANEXO 7. MEGA DE PROPILCO S.A.



Fuente: Información proporcionada por la empresa.

ANEXO 8. IMPERATIVOS ESTRATEGICOS

**Nuestros
IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS**

Transformar la cultura y garantizar un talento humano competente para responder a nuestra visión.

Tener procesos integrados que respondan a las necesidades del cliente.


Optimizar el proceso de planeación, abastecimiento, producción y logística que asegure la sostenibilidad del negocio y la satisfacción de los clientes.

Consolidar un modelo comercial que maximice la captura de valor y el crecimiento de los clientes.

Crecer a través de Alianzas.

Lograr la sostenibilidad de la cadena del negocio a través del cierre del ciclo del plástico.

www.propilco.com

 **Innovando para conquistar**
el mundo del plástico

FUENTE: INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA EMPRESA.

ANEXO 9. CARTA DE CREENCIAS

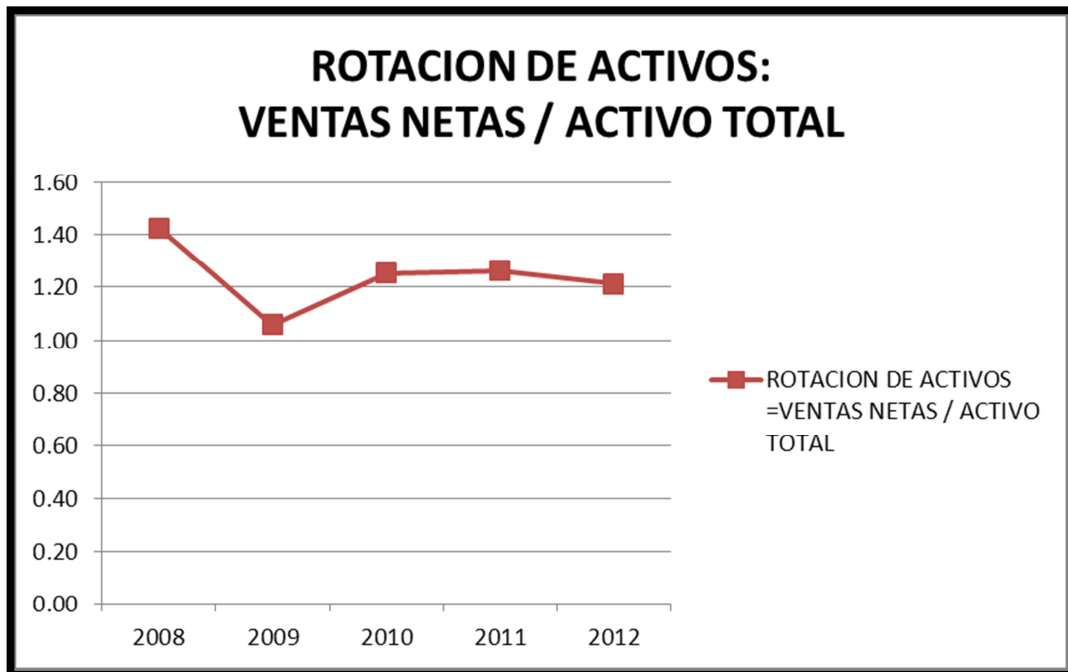
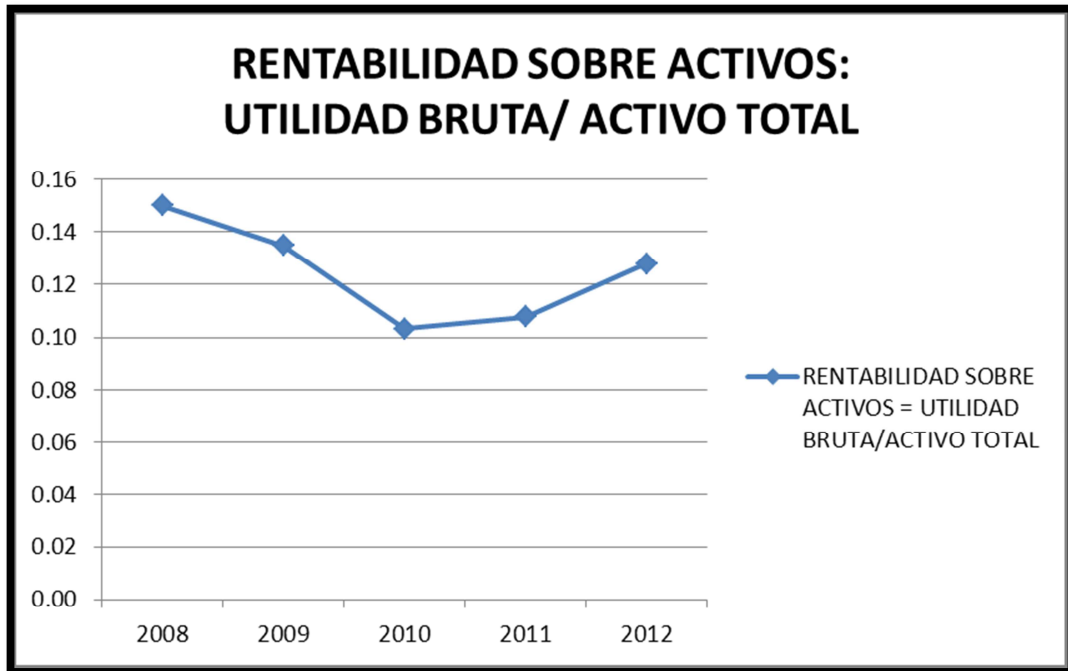
 *Impulsamos su crecimiento con tecnología y servicio*

CARTA DE CREENCIAS

- Reconocemos que el PP es el eje del negocio.
- El polietileno y el MB son claves para el logro de la estrategia.
- Tenemos un buen ambiente laboral que nos fortalece como equipo.
- Bogotá y Cartagena integrados en la diversidad.
- Personas con alto desempeño orientadas a la excelencia son reconocidas y se desarrollan en la organización.
- Creemos que en la pasión por innovar nos lleva a cumplir retos cada vez más ambiciosos.
- Contribuimos al desarrollo del país, de la industria del plástico y al mejoramiento de la calidad de vida.
- El balance vida- trabajo es una ventaja competitiva en Propilco.
- La Seguridad prima sobre todos nuestros actos.
- Nuestro foco en el cliente impulsa todas nuestras acciones.
- Con tecnología y servicio impulsamos el crecimiento de nuestros clientes.

FUENTE: INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LA EMPRESA.

ANEXO 10. GRAFICAS DE RENTABILIDAD



Fuente: Elaboración de los autores del caso.

ANEXO 11. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD EMPRESARIAL

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD EMPRESARIAL DE LA RSE EN PROPILCO S.A.

DATOS DEMOGRÁFICOS:

**MBA Amaury de la Espriella.
Presidente de Propilco S.A.
10 años de experiencia en la industria petroquímica
1 año como Presidente de PROPILCO S.A.**

1. ¿Podría usted indicarnos cuál es la estrategia que se ha definido desde la nueva dirección con respecto a la RSE?

Rta/ Venimos realizando hace muchos años una labor muy valiosa de aporte a la comunidad en el tema de RS pero esto a mi concepto ha estado muy enfocado más hacia un tema filantrópico, de apoyo a las comunidades, por ejemplo en el caso de la Escuela María Gabriela, de pronto más relacionada con el tema de la educación o de la alimentación, más un tema de voluntariado de la empresa por que nos nace, por un tema filantrópico y no estaba enmarcado dentro de lo que hoy en día se llama RS Empresarial.

Pero a raíz del nuevo cambio en la estrategia de la compañía, empezamos a visualizar la necesidad de tener un Imperativo Estratégico más asociado a un tema de generar valor o de darle mayor competitividad a la compañía, que es lo que en última hoy en día se está buscando del tema de RSE, la cual conlleva una contribución activa y voluntaria al mejoramiento de tres dimensiones lo social, lo económico y lo ambiental por eso hemos pensado en lo que hemos determinado el cierre del ciclo del plástico.

En muchos casos, estos aportes buscan mejorar la situación competitiva de la empresa. Por tal motivo, decidimos trabajar en un imperativo estratégico consistente en lograr el cierre del ciclo del plástico, que toca las tres dimensiones ya anotadas, y que además podría representar una ventaja competitiva para Propilco.

Porque va muy encaminado al logro de trabajarle a esas tres dimensiones, por ejemplo en lo social por que podríamos contribuir que con el reciclamiento del plástico, podemos contribuir de alguna manera a generar un beneficio social para alguien como pueden ser las casas de Polihabitat

En lo Económico, se podría pensar en que se construyan negocios relacionados con el reciclaje.

Y si es en lo Ambiental, por supuesto, por el beneficio de recoger hoy en día un plástico que se está dejando tirado después que se consume, donde podríamos tener un beneficio de recogerlo, dándole una utilización distinta.

2. ¿Considera usted que desde la RSE se ha contribuido a la planeación estratégica del negocio?

RTA/ Con el nuevo enfoque, el nuevo trabajo que se está haciendo con Polihabitat (casas hechas con polipropileno reciclado) está contribuyendo al logro de la estrategia de la empresa, en especial desde la dimensión social. Todavía falta mucho por hacer, pues tenemos que trabajar desde las otras dos dimensiones: la ambiental y la económica. Y esto se logra, cuando trabajemos además en lograr una mayor conciencia de la recolección de los plásticos, y en lograr que haya un beneficio económico para todos los actores del proceso del cierre del ciclo del plástico.

3. ¿Cuáles han sido los principales drives (direccionamientos) estratégicos de la RSE implementados en la nueva estrategia de la empresa?

RTA/ El principal direccionamiento estratégico implementado en la nueva estrategia que hemos definido, es que ahora si queremos trabajar en el logro del Cierre del Ciclo del plástico, lo cual no se venía haciéndose antes.

Y esto tiene que venir acompañado de tener una estructura dentro de la organización que permita cumplir con el objetivo de ese imperativo estratégico en el cierre del ciclo del plástico.

4. ¿Cuáles piensa usted han sido las decisiones más importantes en el proceso de desarrollo de la RSE? ¿Y por qué?

RTA/ La decisión más importante es haberle dado este nuevo rumbo a la RSE de Propilco. La tarea de lograr que muchos interesados (proveedores, clientes, consumidores, empleados, aliados) se involucren y sean actores activos para llegar al Cierre del ciclo del plástico, no será fácil, y se necesitará mucho tiempo y esfuerzo.

5. ¿Por qué se decide realizar alianza con la Fundación Carvajal?

RTA/ La Fundación Carvajal, gracias a sus años de experiencia, ha desarrollado una metodología que garantiza que los proyectos que se desarrollen, tengan un grado alto de salir exitosos.

6. ¿Cuáles considera usted, han sido los principales factores claves de éxito de la RSE en Propilco?

RTA/ Yo creo que los principales factores de éxito son dos, uno definitivamente el compromiso de la alta dirección, si un imperativo estratégico no tiene un compromiso de todo el equipo directivo en que ese imperativo sea una realidad, es muy difícil sacarlo adelante, y dos, para poder cumplir con ese imperativo hay que trazarse metas, hay que tener claramente unos indicadores que nos permitan a nosotros decir si estamos cumpliendo o no. Esos dos puntos son factores claves de éxito.

7. En su opinión ¿Cómo desde la RSE se ha creado valor para Propilco?

RTA/ Este imperativo de lograr el cierre del ciclo del plástico ya empezó a crear valor para la compañía, por un lado logramos darle un beneficio muy grande a uno de nuestros grupos de interés como son los empleados de nuestros contratistas. Porque desde el proyecto Polihabitat desarrollamos unas viviendas que están construidas con plástico reciclado y esas casas ya van construidas y entregadas 5, están siendo hoy en día habitadas, por parte de los empleados de nuestros contratistas. Ya de entrada hay un valor porque yo creo que con eso hemos logrado que los empleados de esos contratistas estén mucho más motivados mucho más comprometidos con la compañía, y estoy seguro que tiene un gran valor para la compañía.

Pero no solamente podemos terminar allí falta todavía mucho por desarrollar con este imperativo del Cierre del ciclo del plástico por que también tenemos que lograr alianzas con nuestros proveedores, lograr grandes alianzas con nuestros clientes que es nuestra razón de ser. Ojala muchos de nuestros clientes formen parte de este gran imperativo estratégico.

También con los mismos empleados ya con el Proyecto Polihabitat, logramos que muchos de los empleados aportaran su trabajo y se volvieran voluntarios en la construcción de la vivienda.

Un Proyecto de este tipo logra realmente un gran valor para la compañía desde distintos ángulos con los proveedores, con los clientes, con los empleados teniendo un gran potencial.

Definitivamente, debemos tener claridad de cómo hacerlo, esto se va a tener que desarrollar en distintos momentos:

Habrá un momento de corto plazo, para nosotros es muy importante definir muy bien, como va ser el proceso del cierre del ciclo del plástico y por eso tenemos la ayuda de la Fundación Carvajal donde ellos nos están ayudando a estructurar el imperativo.

Después vendrá un momento, donde nos tocará implementar ese proceso, por decirles algo nada más en el tema del reciclaje, el proceso de reciclaje no es fácil primero la recolección de todos los productos, posteriormente llevarlos a un centro de acopio donde puedan distribuirse, se puedan clasificar, llevarlo una empresa donde se pueda hacer el procesamiento del reciclaje y finalmente convertirlo en un producto útil para alguien. Ese proceso tenemos que tenerlo muy claro.

Ya después vendrá un último paso y es donde podamos lograr esas alianzas que para mí son fundamentales y claras.

Lo ideal es que lleguemos a que todos nuestros grupos de interés (proveedores, clientes, empleados, etc.) participen activamente en su desarrollo, y que como resultado de esto, todos vean en Propilco un aliado estratégico con quienes les gustaría seguir haciendo negocios.

8. En caso de ser posible, cuéntenos ¿Cuáles son los planes de Propilco con la RSE, en un corto, mediano y largo plazo?

RTA/ En el corto plazo, nuestra intención es lograr tener claridad sobre el alcance del imperativo estratégico, con el apoyo de la Fundación Carvajal.

En el mediano plazo, esperamos estar ya desarrollando el imperativo y poniendo en práctica el proceso de cierre del ciclo del plástico.

En el largo plazo, esperamos como todo esto se traduzca en mayor valor agregado para Propilco y sus grupos de interés.

DATOS DEMOGRÁFICOS:

Ingeniero Químico Juan Diego Mejía.
Vicepresidente de Abastecimiento y Logística
Responsable del direccionamiento de la RSE de Propilco en sus
inicios
Con más de 25 años de experiencia en la industria del plástico y la
empresa Propilco S.A.

1. ¿Podría hacernos una breve reseña de lo que fueron los inicios de la RSE en Propilco S.A.?

Rta/ Desde sus inicios Propilco identifico claramente cuatro puntos de mucho interés en los cuales debíamos trabajar, en primer lugar estaba claro que el mayor énfasis estaba en los empleados de la empresa, en segundo lugar en sus familias, en tercer lugar el énfasis eran nuestro empleados contratistas y en cuarto lugar las comunidades con las cuales nos relacionamos especialmente las más cercanas aquí en el área de Mamonal.

Basado en esos cuatro principios se desarrolló toda la estrategia y todos los planes de RSE de Propilco, por ejemplo tenemos un fondo mutuo tenemos unos beneficios que están muy orientados a asegurar el bienestar de los empleados como son prestamos de vivienda unos intereses muy bajos, unos sistemas de salud incluyendo salud preventiva y vehículos.

Y en general un paquete de beneficios que permitiera a las personas tener un nivel de vida bueno y además disfrutar con su familia, y que pudieran progresar, crecer lo mismo con su familia.

En ese orden de ideas también teníamos una serie de actividades, con los hijos con las esposas y en general crear el concepto y vivirlo así de la FAMILIA PROPILCO que todos nos sintiéramos que somos parte de una misma organización que la construimos entre todos y que aquí todos crecemos la empresa, nosotros y nuestros hijos. Ese es un pilar fundamental, lo hemos practicado y además creemos en ella.

Los empleados contratistas, siempre hemos creído que los empleados de contratistas son tan importantes para la organización como lo somos nosotros mismos. Y por eso se han desarrollado con ellos, una serie de planes que les permiten a ellos crecer, les permiten tener accesos a ciertos beneficios y a ciertas mejoras de su calidad de vida. Se han desarrollado muchos planes como becas, préstamos para viviendas, siempre pensando

que como personas son iguales que todos nosotros los empleados directos de Propilco.

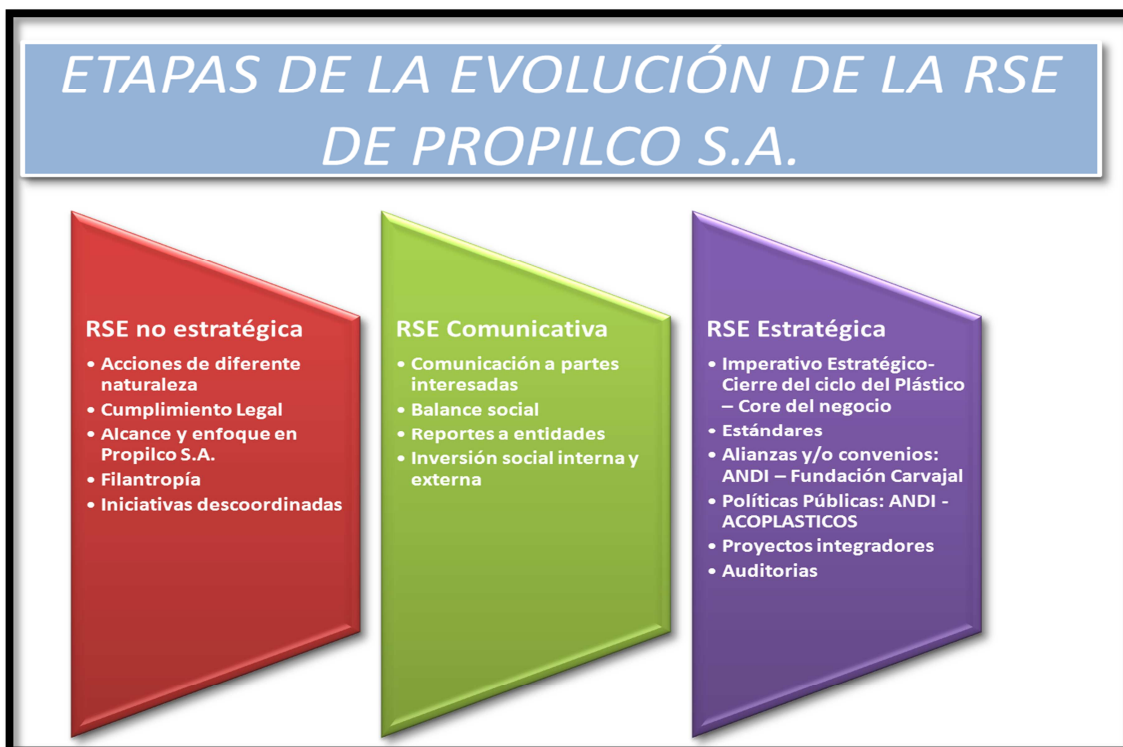
Comunidades con que nos relacionamos, con las comunidades vecinas ellos comparten con nosotros esta área y hemos tratado de desarrollar planes también para favorecerlos y para ayudarlos a mejorar su calidad de vida de diferentes formas pero principalmente a través de la Fundación Mamonal, desarrollando con ellos y con otras empresas del área proyectos claramente enfocados a mejorar la calidad de vida de ellos.

En los últimos dos o tres años inclusive esta estrategia se ha ampliado un poco mas no solamente pensando en Mamonal sino pensando que somos parte de una comunidad más amplia que es Cartagena y hemos empezado a desarrollar proyectos especialmente en el campo educativo con otras comunidades vulnerables, tenemos nuestra escuelita Madre Gabriela San Martin, que la hemos adoptado ayudándolos a crecer en infraestructura, les apoyamos en diferentes planes, jornada paralela, educación, deportes, mejora de la calidad educativa, los hemos adoptado y los hemos ayudado en todos los aspectos.

Así desarrollamos otros proyectos de diferentes tipos en la ciudad enfocada a mejorar y a favorecer las comunidades más vulnerables.

Yo creo que ese un resumen histórico de lo que ha pasado y como hemos llegado a lo que es ahora en lo que tenemos una RS más estructurada con unos departamentos y unas personas realmente dedicada 100% a esos temas y ese es el Propilco de hoy naciendo de esto que le acabamos de describir.

ANEXO 12. ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA RSE DE PROPILCO S.A.



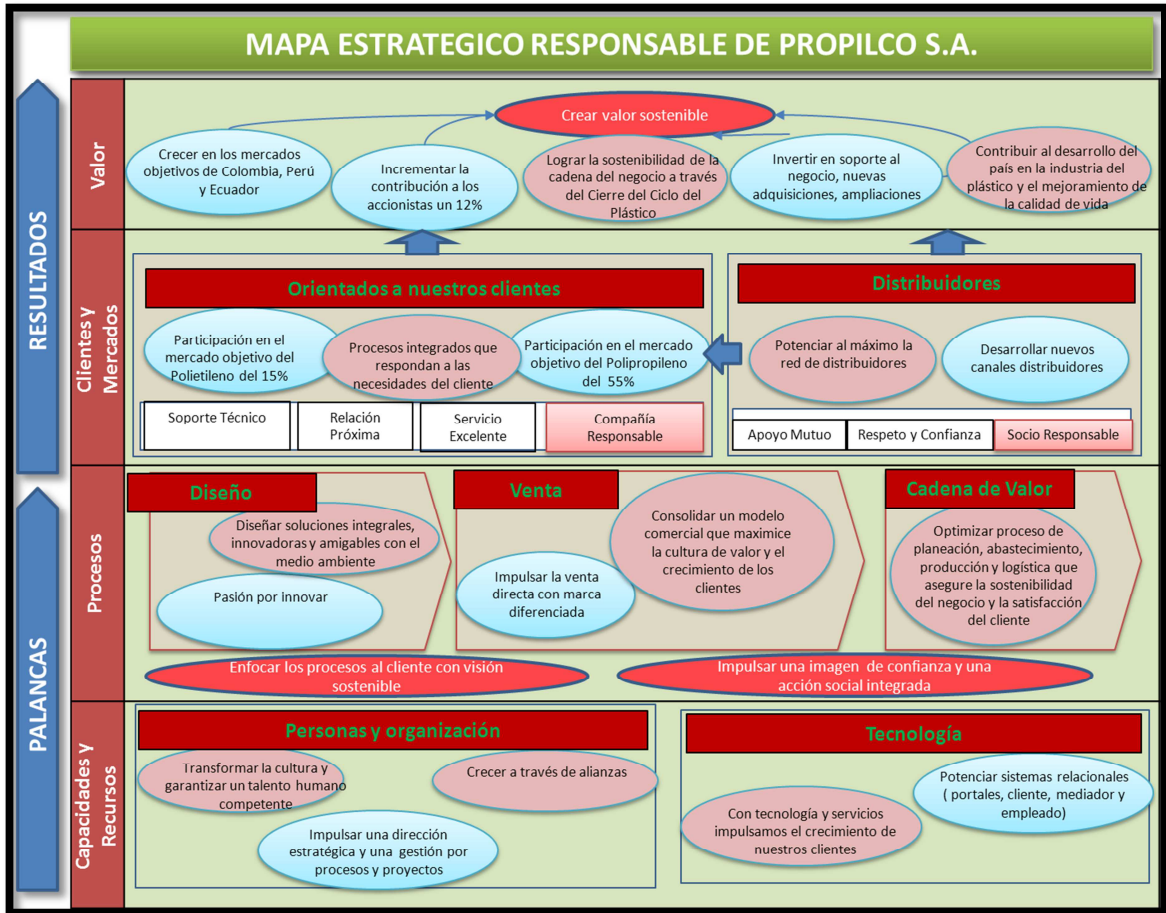
Fuente: Elaboración de los autores del caso.

ANEXO 13. INTEGRACIÓN DE LA RSE DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIO Y DE CREACIÓN DE VALOR DE PROPILCO S.A.

LA INTEGRACIÓN DE LA RSE DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIO Y DE CREACIÓN DE VALOR		
RESULTADOS: Qué	APUESTAS DE VALOR ¿Cómo vamos a crear valor para nuestros accionistas? MEGA 2017 – CIERRE DEL CICLO DEL PLÁSTICO: Crecimiento, rentabilidad, inversiones, riesgo, impacto social	Integrar la RSC dentro de las apuestas finales de valor
	APUESTAS DE CLIENTES / MERCADOS ¿Cómo nos posicionamos en el mercado y ante los clientes? IMPERATIVO 4: Mercados, segmentos de clientes, productos y servicios, diferenciación	Integrar la RSC dentro de las apuestas de posicionamiento diferencial ante los clientes
PALANCAS: Cómo	APUESTAS DE PROCESOS DE NEGOCIOS ¿Cómo vamos a enfocar nuestros procesos operativos para conseguir los resultados? IMPERATIVO 2, 3, CARTA DE CREENCIAS: Diseño, comercialización, producción, logística, postventa	Integrar la RSC dentro de las apuestas de procesos operativos, limitando externalidades negativas y potenciando las positivas
	APUESTAS DE CAPACIDADES Y RECURSOS ¿Qué capacidades y recursos van a cimentar nuestros procesos? IMPERATIVOS 1,5,6, ASUNTOS CORPORATIVOS Y LEGALES, CARTA DE CREENCIAS: Personas, organización, alianzas, tecnología, medios, modelo de gestión	Integrar la RSC dentro de las capacidades básicas de la empresa y de su modelo de gestión

Fuente: Elaboración de los autores del caso, con referencia en Garrigues y Trullenque.

ANEXO 14. MAPA ESTRATEGICO RESPONSABLE DE PROPILCO S.A.



Fuente: Elaboración de los autores del caso, con referencia en Garrigues y Trullenque.