



PROYECTO FIN DE MASTER EN LOGÍSTICA - CURSO 2012-2013

## La Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad en la Cadena de Suministros: Estudio de caso de las prácticas de sostenibilidad en las empresas de Logística y Transporte Brasileñas

Autora: Barbara Caroline Ferreira Vasconcelos

Tutores: Ángel Manuel Gento Municio y Jesús González Babón



Universidad de Valladolid



ESCUELA DE INGENIERÍAS  
INDUSTRIALES

Valladolid, Julio 2013.



---

**Universidad de Valladolid**



**ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES**

**PROYECTO FIN DE MASTER EN LOGÍSTICA**

**CURSO 2012-2013**

**La Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad  
en la Cadena de Suministros: Estudio de caso de las  
prácticas de sostenibilidad en las empresas de Logística  
y Transporte Brasileñas**

Autor: Barbara Vasconcelos

Tutores:

Ángel Manuel Gento Municio

Jesús González Babón

Valladolid, Julio 2013

---

Dedicatoria

A mis padres Lourdes y Gilberto, por haberme educado y trabajado todos los días de sus vidas para darme la oportunidad de construir un futuro mejor para nuestra familia.

---

*Barbara Vasconcelos*

“Aquilo que uma pessoa se torna ao longo de sua vida depende fundamentalmente de duas coisas: Das OPORTUNIDADES que teve e das ESCOLHAS que fez.” Antonio Carlos Gomes da Costa.

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por ser mi fortaleza, mi fuente de alegría y de vida, por brindarme una vida llena de conquistas y victorias, por darme la oportunidad de aprender más y alcanzar nuevos horizontes, a los cuales jamás pensaba ser capaz de llegar. Estar en España y tener la oportunidad de aquí estudiar y dedicarme a este proyecto ha sido sólo una de las muchas bendiciones que Él me ha dado desde el día que, por su misericordia y gracia conocí su gran amor por mí.

Les doy gracias a mis padres Lourdes y Gilberto por luchar todos los días de sus vidas para garantizar que mi hermana y yo pudiéramos tener todas las oportunidades que ellos no pudieron disfrutar, por ser un ejemplo de superación y perseverancia en todos los momentos difíciles de mi vida. Gracias por todo cariño y amor incondicional. Agradezco también a mis demás familiares (tíos, tías, abuelos, primos, etc.), que de forma directa o indirecta participaron de la concretización de muchos de mis sueños.

Al *Instituto de Co-Responsabilidade pela Educação (ICE Brasil)*, que además de concederme la beca para estudiar este Máster, a lo largo de mi juventud me dio la oportunidad de estudiar en una de las mejores escuelas públicas de Brasil, donde aprendí que podría tener un futuro mucho mejor de lo que me imaginaba y de lo que creía ser posible, donde entendí el verdadero sentido de los estudios, de la formación académica orientada hacia la educación en valores, a la construcción de un proyecto de vida y a la formación de jóvenes protagonistas de sus propias historias.

A Dr. Marcos Antonio Magalhães, Expresidente de la empresa Holandesa *Philips Electronics* en América Latina y actual Presidente del *ICE Brasil*, un verdadero ejemplo de ciudadano comprometido con el reto de convertir las escuelas públicas de Brasil en un espacio que pueda, además de cumplir con su obligación básica de ofrecer una educación de calidad a todos, formar jóvenes y adultos capaces de actuar como agentes de cambio en nuestra sociedad y como ciudadanos y protagonistas que luchan por la construcción de un país mejor para la generación futura.

A Thereza Barreto, Consultora del *ICE Brasil*, una de las mejores personas que he conocido en toda mi vida, un ser humano ejemplar en su conducta ética y moral, con la cual pude aprender muchos de los valores y principios que hoy guían mis conductas. Gracias por siempre escucharme y orientarme en los momentos más felices y también en los más difíciles de mi vida, por animarme a luchar por mis sueños y por la confianza que siempre ha tenido en mi trabajo en la ejecución de los proyectos del *ICE Brasil* y en las formaciones de los profesores de las escuelas públicas que realizamos juntas a lo largo de los últimos 5 años en Pernambuco, Ceará, Rio de Janeiro y São Paulo.

A Odenilda Souza, Directora de Operaciones del *ICE Brasil* y mi hada madrina, que a mí me cuida como una madre cuida a su hijo en los últimos dos años. Gracias por enseñarme muchas cosas sobre la vida y por ser un ejemplo de persona que ama y que cuida a los demás como si fueran sus familiares. Muchas gracias por todo, mi querida.

Gracias a mis Profesores del *Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano*, en Recife, por haberme enseñado más sobre la vida y por haberme hecho creer que mi gran sueño de ingresar en una carrera universitaria en las universidades públicas de Pernambuco era algo posible, aunque mis condiciones sociales y financieras no me garantizaran esta realización. Gracias por haberme animado a luchar por mis sueños, mis héroes.

A Lucielle Laurentino, mi madre en España, el mayor regalo que me dio Dios en este lugar. A ti, amiga (sí, lo es), mi gratitud por haberme cuidado todos los días dedicados a la elaboración de este proyecto que no parecía llegar al fin, por orientarme y ayudarme a desarrollar cada etapa de este estudio, por oírme en las noches en las cuales no conseguía avanzar con los trabajos y en las cuales echaba de menos a la gente de nuestro país. Gracias por haber sido mi compañera y amiga en estos meses preciosos e inolvidables en España. Aprendí mucho sobre la vida contigo. Ha sido un placer conocerte más.

En especial les agradezco a los Profesores Ángel Manuel Gento Municio y Jesús González Babón, mis Directores en este proyecto, por la confianza, apoyo, dedicación de tiempo, colaboración y por la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos a través de la larga experiencia laboral y académica de ellos.

Para concluir, agradezco a todas las empresas, entidades e instituciones públicas y privadas que han participado de forma directa o indirecta y contribuido para la realización de este proyecto con el envío de datos e informaciones necesarios para llevar a cabo los análisis y estudios descritos a continuación.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	4
1.4. ESTRUCTURA DEL PROYECTO	5
<b>2. CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)</b>	<b>7</b>
2.1. MARCO CONCEPTUAL DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	7
2.2. LA CADENA DE SUMINISTROS Y LA INTEGRACIÓN INTERNA Y EXTERNA	16
2.3. ÁMBITOS ESTRATÉGICOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO	18
2.4. LA CADENA DE VALOR ORIENTADA HACIA EL CLIENTE	20
2.5. LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TIC'S) EN LA CADENA DE SUMINISTROS	21
2.6. BARRERAS Y DIFICULTADES PARA LA CADENA DE SUMINISTROS	22
2.7. LAS TENDENCIAS GLOBALES PARA LA CADENA DE SUMINISTROS	25
<b>3. CAPÍTULO 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: HACIA UN MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE Y RESPONSABLE</b>	<b>26</b>
3.1. INTRODUCCIÓN	26
3.2. MARCO CONCEPTUAL ACTUAL DE LA RSE	27
3.3. EL DESARROLLO SOSTENIBLE, LA RSE Y LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE	30
3.4. DIMENSIONES Y ENFOQUES DE LA RSE	33
3.5. LOS 7 PRINCIPIOS DE LA RSE SEGÚN LA NORMA ISO 26000	37
3.6. BENEFICIOS DE LA RSE	38
3.7. LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA RSE	39
3.8. EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	45
<b>4. CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTROS</b>	<b>47</b>
4.1. LA CADENA DE SUMINISTROS Y EL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD	47
4.2. LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS PROVEEDORES	49
4.3. SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS: LAS DIMENSIONES DE LA RSE EN LA CADENA DE VALOR	54
4.4. MODELOS PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTROS	59
4.5. INICIATIVAS Y HERRAMIENTAS DE APOYO A LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTROS	64
<b>5. CAPÍTULO 5: ESTUDIO DE CASO - INDUCCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE BRASILEÑAS</b>	<b>73</b>
5.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	73
5.2. ETAPA 1 DEL ESTUDIO DE CASO: ANÁLISIS DE LA INDUCCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS 20 MAYORES EMPRESAS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTES DE BRASIL	83
5.3. CONCLUSIONES	93
<b>6. CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD ADOPTADAS POR 4 EMPRESAS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE BRASILEÑAS – ETAPA 2 DEL ESTUDIO DE CASO</b>	<b>95</b>
6.1. EMPRESA ANALIZADA: PORTONAVE	95
6.2. EMPRESA ANALIZADA: SANTOS BRASIL	99
6.3. EMPRESA ANALIZADA: JULIO SIMÕES LOGÍSTICA (JSL)	103
6.4. EMPRESA ANALIZADA: ECORODOVIAS	107
6.5. ANÁLISIS DE LAS INFORMACIONES OBTENIDAS DE LAS EMPRESAS	111
6.6. CONCLUSIONES	123
<b>7. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO</b>	<b>125</b>
7.1. CONCLUSIONES	125
7.2. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO	127
<b>8. ESTUDIO ECONÓMICO DEL PROYECTO</b>	<b>128</b>
8.1. INTRODUCCIÓN	128
8.2. FASES DEL PROYECTO	128
8.3. GRUPO DE PERSONAS DEDICADAS AL PROYECTO	130
8.4. ESTUDIO ECONÓMICO	131
8.5. COSTES ASIGNADOS A CADA ETAPA DEL PROYECTO	134
8.6. COSTE TOTAL DEL PROYECTO	137
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>138</b>

## LISTADO DE FIGURAS

<b>FIGURA 2.1.</b> LA CADENA DE SUMINISTRO Y SUS AGENTES	8
<b>FIGURA 2.2.</b> ETAPAS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	9
<b>FIGURA 2.3.</b> LA FUNCIÓN LOGÍSTICA INTERNA Y LA CADENA DE SUMINISTROS	11
<b>FIGURA 2.4.</b> LA CADENA DE SUMINISTRO Y SUS PROCESOS DE NEGOCIO CLAVE	13
<b>FIGURA 2.5.</b> MODELO DE DIRECCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	14
<b>FIGURA 3.1.</b> CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE	32
<b>FIGURA 3.2.</b> LA CADENA DE VALOR DE LA RSE	32
<b>FIGURA 4.1.</b> ANÁLISIS DE RIESGOS EN LA CADENA DE SUMINISTROS	52
<b>FIGURA 4.2.</b> FASES EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS	53
<b>FIGURA 4.3.</b> GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO	60
<b>FIGURA 4.4.</b> FACILITADORES PARA LA SSCM	61
<b>FIGURA 4.5.</b> UN MODELO DE PRÁCTICAS DE SSCM	63
<b>FIGURA 4.6.</b> LOS SEIS PASOS PARA LA IMPLEMENTAR LA SOSTENIBILIDAD A LA CADENA DE SUMINISTRO	67
<b>FIGURA 5.1.</b> CERTIFICACIONES OBTENIDAS POR LAS EMPRESAS ANALIZADAS	89
<b>FIGURA 5.2.</b> POLÍTICAS ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS ANALIZADAS	90
<b>FIGURA 5.3.</b> SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS CUANTO A LA ELABORACIÓN DE MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD	91
<b>FIGURA 5.4.</b> CANTIDAD DE EMPRESAS QUE POSEEN O NO UN CÓDIGO DE CONDUCTA	92



## LISTADO DE TABLAS

<b>TABLA 2.1.</b> ACTIVIDADES CLAVES Y ACTIVIDADES DE APOYO DE LA CADENA DE SUMINISTROS _____	15
<b>TABLA 2.2.</b> BENEFICIOS DE LA INTEGRACIÓN INTERNA _____	16
<b>TABLA 2.3.</b> BENEFICIOS DE LA INTEGRACIÓN EXTERNA _____	17
<b>TABLA 2.4.</b> ÁMBITOS ESTRATÉGICOS DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y SUS ACCIONES CLAVES _____	19
<b>TABLA 2.5.</b> FACTORES RELEVANTES POR LA COLABORACIÓN EN CADENAS DE SUMINISTRO _____	23
<b>TABLA 2.6.</b> DIFICULTADES EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS _____	24
<b>TABLA 2.7.</b> TENDENCIAS PARA LA CADENA DE SUMINISTROS _____	25
<b>TABLA 3.1.</b> LOS 7 PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL _____	37
<b>TABLA 3.2.</b> BENEFICIOS QUE LA RSE APORTA A LA EMPRESA _____	38
<b>TABLA 5.1.</b> RECOMENDACIONES DE INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE SSCM Y GSCM A TRAVÉS DE ESTUDIOS DE CASOS _____	75
<b>TABLA 5.2.</b> IDENTIFICACIÓN DE LA INDUCCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA EN TRANSPORTE BRASILEÑAS _____	86
<b>TABLA 6.1.</b> PRÁCTICAS DE RSE ADOPTADAS POR LA EMPRESA PORTONAVE _____	97
<b>TABLA 6.2.</b> PRÁCTICAS DE RSE ADOPTADAS POR LA EMPRESA SANTOS BRASIL _____	102
<b>TABLA 6.3.</b> PRÁCTICAS DE RSE ADOPTADAS POR LA EMPRESA JSL _____	106
<b>TABLA 6.4.</b> PRÁCTICAS DE RSE ADOPTADAS POR LA EMPRESA ECORODOVIAS _____	110
<b>TABLA 6.5.</b> PRÁCTICAS Y VISIÓN DE SOSTENIBILIDAD COMUNES A LAS 4 EMPRESAS ESTUDIADAS _____	112
<b>TABLA 6.6.</b> PRÁCTICAS Y VISIÓN DE SOSTENIBILIDAD COMUNES A ALGUNAS DE LAS 4 EMPRESAS ESTUDIADAS _____	115
<b>TABLA 6.7.</b> PRÁCTICAS DE RSE ADOPTADAS POR LAS 4 EMPRESAS ANALIZADAS - DIMENSIÓN AMBIENTAL _____	119
<b>TABLA 6.8.</b> PRÁCTICAS DE RSE ADOPTADAS POR LAS 4 EMPRESAS ANALIZADAS - DIMENSIÓN SOCIAL EXTERNA _____	120
<b>TABLA 6.9.</b> PRÁCTICAS DE RSE ADOPTADAS POR LAS 4 EMPRESAS ANALIZADAS - DIMENSIÓN SOCIAL INTERNA _____	121
<b>TABLA 6.10.</b> PRÁCTICAS DE RSE ADOPTADAS POR LAS 4 EMPRESAS ANALIZADAS - DIMENSIÓN ECONÓMICA _____	122



## 1. Capítulo 1. Introducción

### 1.1. Motivación y justificación del proyecto

En los últimos años se ha abierto un debate extenso y profundo sobre el papel que deben desempeñar las empresas en un mundo cada vez más globalizado en donde los problemas sociales, económicos y ambientales crecen en complejidad, impacto y extensión. Está surgiendo a raíz de este debate una creciente preocupación desde distintos sectores de la sociedad por conocer y valorar los impactos de las empresas en todas sus dimensiones – económica, social y ambiental - y llamamientos a evaluar la respuesta del sector empresarial a los retos y desafíos ambientales y sociales más importantes a los que nos enfrentamos, como pueden ser el cambio climático, la protección de los derechos humanos o la lucha contra la corrupción (ECODES). Es indudable que estas cuestiones y preocupaciones exigen de las compañías un cambio de postura en sus procesos de gestión y actuación para convertir sus operaciones en actividades que generen valor sostenible a la sociedad, teniendo en cuenta el uso consciente de los recursos naturales.

Surge en este contexto, bajo estas exigencias de la sociedad por una postura ética y responsable de las empresas, la búsqueda por el desarrollo sostenible en la actividad empresarial, que según la Comisión Brundtland (1987) es *“aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades”*, y para apoyar y fomentar esta búsqueda, ha surgido también un concepto con aplicaciones prácticas de este principio: La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Corporativa (RSC), que según Aliarse (Cemifi) es una visión que recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sostenibles en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad de las generaciones futuras. Un aspecto fundamental de la RSE es la visión de que la responsabilidad de cada compañía es extendida hacia sus stakeholders o grupos de interés, y sobre todo hacia cada eslabón de la cadena de suministros de la cual ellas participan.

Las empresas, grandes y pequeñas, forman parte de cadenas de valor cada vez más amplias. Hemos pasado de la idea de la empresa como entidad nacional que elabora productos en sus propias fábricas, a la de un actor que opera con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos. La globalización de la economía y la búsqueda de mano de obra barata han implicado la internacionalización de las empresas. La base de la externalización de productos es la ventaja competitiva que ofrecen los países en desarrollo, es decir, su posibilidad de ofrecer una reducción de costes gracias a la mano de obra barata. Sin embargo, las condiciones de trabajo en estos países tienden a ser de un nivel considerablemente más bajo que en los países desarrollados. Debido a estas causas ha surgido el debate acerca de la responsabilidad social de la empresa en la cadena de suministro, de modo que los fabricantes distribuidores tienen que asegurar unas condiciones de trabajo dignas y, a la vez, mantener su ventaja competitiva (Strandberg, 2010).

En este escenario, vemos que el reto de la responsabilidad social y de la búsqueda por la sostenibilidad es un tema urgente y que debe ser considerado como prioridad a la hora de gestionar la cadena de valor o la cadena de suministros, dado la necesidad de la difusión e inducción de prácticas sostenibles a todos los niveles de la cadena por el hecho de que lo que se busca actualmente es que cada empresa pueda ser responsable por sus acciones y por la actuación del conjunto de proveedores que componen su cadena de valor. Según Jenkins (2001), esta búsqueda de alternativas eficientes en la cadena de suministro, diferentes partes interesadas o “stakeholders” (o grupo de interés) han mostrado y están mostrando un creciente interés por los aspectos sociales y medioambientales de los negocios internacionales desde una visión integrada de cadena de suministro.

La gestión de la cadena de suministro se está convirtiendo rápidamente en uno de los aspectos clave de una gestión empresarial con criterios de RSE. Esta tendencia sigue claramente en una trayectoria ascendente, perfilándose como un eje central de un enfoque estratégico de la RSE (Pacto Mundial). Esta demanda genera, en el ámbito académico, la necesidad de que se lleve a cabo estudios e investigaciones con el objetivo de analizar las relaciones entre los agentes de las cadenas de suministros y comprender cómo es posible garantizar y ampliar la visión de sostenibilidad y responsabilidad social hacia los distintos niveles de la cadena de valor. Muchos estudios ya han sido realizados en el intento de descubrir y formular vinculaciones y modelos de gestión para la gestión de la cadena de suministros bajo las directrices sostenibles que actualmente permean el ambiente empresarial.

Pagell y Wu (2009), en sus estudios sobre la construcción de una teoría para la gestión sostenible de la cadena de suministros a partir de un estudio de caso de las buenas prácticas de 10 empresas líderes en sostenibilidad en Estados Unidos, comentaron que se están evolucionando las investigaciones sobre los conceptos de SSCM (Gestión de la Cadena de Suministros Sostenible) y bajo el mismo enfoque: ¿Qué deben hacer las empresas? Estos autores critican los estudios existentes que poseen este formato, pues siguen un mismo enfoque, y luego no analizan directamente qué tipos de prácticas están adoptando las empresas actualmente para convertir la gestión tradicional de la cadena de valor en una gestión completa de la cadena de suministros bajo las perspectivas de la sostenibilidad y la creación de valor sostenible.

El presente proyecto tiene como punto de partida la idea de contribuir, a través de un Estudio de Caso de la inducción de las prácticas de sostenibilidad en empresas del sector de logística y transporte brasileñas, con la formulación teórica y práctica de conceptos y análisis empíricos de casos reales de éxito en la implantación de los elementos de la sostenibilidad a la estrategia empresarial y gestión de agentes actuantes en la cadena de suministro, corroborando así con la visión de Pagell y Wu (2009) de que mucho más que formular teorías sobre el tema, hay que analizar las prácticas actuales de las empresas que se destacan en la implantación de la sostenibilidad en su negocio.

## **1.2. Formulación del problema, objetivos generales y objetivos específicos**

En el análisis de las investigaciones actuales sobre el tema de la sostenibilidad, indentificamos la oportunidad de realizar un trabajo acerca de prácticas sostenibles en el sector de logísticas y transporte en Brasil. Con el objetivo de conocer mejor este escenario, formulamos un cuestionamiento que será el objeto de nuestro estudio en este proyecto – el problema del estudio -, y por lo tanto la meta del mismo. Para cumplir la meta establecida, formulamos también un conjunto de objetivos generales y específicos, y todos estos puntos están listados a continuación:

### *1.2.1. Problema de estudio:*

¿Cómo las empresas brasileñas del sector de logística y transporte han inducido e implementado la visión de la sostenibilidad en sus estrategias de negocio y actividad empresarial?

### *1.2.2. Objetivo general del estudio:*

Identificar, analizar y clasificar las prácticas adoptadas por las empresas de logística y transporte brasileñas para promover e inducir la sostenibilidad en su estrategia empresarial.

### *1.2.3. Objetivos específicos del estudio:*

1. Analizar la evolución del concepto de Cadena de Suministros y los aspectos más relevantes a tener en cuenta en su gestión;
2. Analizar los conceptos y elementos que componen la Responsabilidad Social Empresarial y sus herramientas y modelos de gestión más relevantes a nivel internacional;
3. Establecer una vinculación entre la Gestión de la Cadena de Suministros y los conceptos de Gestión Sostenible propuesto por los elementos de la Responsabilidad Social Empresarial y analizar los impactos del reto de la sostenibilidad en la SCM;
4. Verificar si las empresas de logística y transporte brasileñas analizadas, como parte de la cadena de suministros nacional, poseen una visión de los conceptos y elementos de la sostenibilidad;
5. Identificar cómo las empresas analizadas inducen elementos y conceptos de la sostenibilidad en sus negocios;
6. Identificar y clasificar el conjunto de prácticas e iniciativas de sostenibilidad y RSE adoptadas por las empresas de logística y transporte brasileñas analizadas en las dimensiones social, ambiental y económica;

### 1.3. Descripción del estudio de caso

Por todo lo expuesto en el apartado 1.1 sobre el escenario económico que refleja la creciente búsqueda por la sostenibilidad en las actividades empresariales, nos proponemos con este proyecto aportar conocimiento teórico y práctico que puedan, sumados a los crecientes estudios desarrollados actualmente en el área de Gestión Sostenible de la Cadena de Suministros (SSCM), contribuir para la expansión de la aplicación e inducción de prácticas y estrategias de sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor con el objetivo de convertirla en una cadena que crea valor sostenible a todos los stakeholders o grupos de interés que actúan en ella y así garantizar que las relaciones y negocios entre los agentes de la cadena perduren a lo largo del tiempo (visión de perdurar a largo plazo de forma sostenible).

En este proyecto, la metodología utilizada para investigar el problema propuesto en su tema será la Metodología de Estudio de Caso. Un estudio de caso es considerado viable por tres razones principales: (i) es necesario estudiar el fenómeno en el ambiente natural donde se pasa; (ii) el investigador tiene la oportunidad de preguntar ¿Cómo? y ¿Por qué? para que pueda entender la naturaleza y complejidad de los procesos que se están pasando; y (iii) la investigación es realizada en un área en la cual pocos trabajos de campo (o ninguno) fueron realizados (Benbasat *et al.*, 1987). Las dos primeras razones se aplican claramente a la investigación en Supply Chain Management, que demanda el análisis del fenómeno en el medio real en el que se pasa, y es dada al investigador la oportunidad de comprender el enredo de los procesos en curso en el ambiente en el que ellos se pasan (Carvalho, 2011).

De lo expuesto anteriormente, este trabajo basa su análisis en un estudio de caso con múltiples casos, con el objetivo principal de identificar qué tipos de prácticas son adoptadas por empresas de logística y transporte brasileñas para promover la sostenibilidad en sus operaciones y estrategia empresarial. El estudio será de carácter descriptivo y con un enfoque cualitativo, pero con elementos que proporcionarán también sacar conclusiones de carácter cuantitativo. El Estudio de Caso está dividido en dos etapas.

En la **etapa 1** del estudio, lo que se plantea es verificar si un conjunto de 20 empresas del sector de logística y transporte brasileñas seleccionadas posee una visión de la importancia del reto de la sostenibilidad, y esta visión puede ser observada en el hecho de que ellas ya hayan o no incorporado esta concepción a sus actividades y a la gestión del negocio. Para identificar esta postura, buscamos contestar para cada empresa las siguientes cuestiones:

1. ¿La empresa posee su visión, misión y valores/filosofía orientadas hacia los principios de la sostenibilidad?
2. ¿La empresa desarrolla actualmente actividades que inducen a la sostenibilidad?
3. ¿La empresa posee certificaciones y/o sistemas de gestión integrados? ¿Cuáles?
4. ¿La empresa posee una política de calidad, política ambiental, política de salud/seguridad y política de RSE?
5. ¿La empresa posee memorias de sostenibilidad o documento similar que refleje sus acciones y conductas enfocadas hacia la sostenibilidad?

#### 6. ¿La empresa posee un código de conducta?

A partir de estas respuestas, al final de la *etapa 1* podremos analizar el contexto y la aplicabilidad de las acciones y visión de sostenibilidad en el sector de logística y transporte brasileño y si las 20 compañías seleccionadas para el estudio aplican los conceptos y principios de la sostenibilidad a su estrategia empresarial/gestión y comparar los distintos niveles madurez en la incorporación de dichos conceptos

En la **etapa 2** del estudio, lo que se pretende es seleccionar entre las 20 empresas analizadas en la *etapa 1* las que se destacan por su grado de madurez en cuanto a la implantación de los elementos y prácticas de la sostenibilidad a su estrategia empresarial, y con esto identificar y clasificar conductas y estrategias de sostenibilidad y acciones de RSE adoptadas por dichas compañías, a fin de crear un listado de buenas prácticas orientadas hacia la creación de valor sostenible a partir de lo que hace estas empresas ejemplares.

### 1.4. Estructura del proyecto

Este proyecto está dividido en 6 capítulos, los cuales cumplen un conjunto de objetivos que contribuirán para contestar al problema propuesto como objeto de estudio.

Como introducción, en el **capítulo 1** hacemos una breve presentación de proyecto, a través de la descripción de las motivaciones y justificación para la elección del tema a ser estudiado y de la proposición de un problema para la investigación. También listamos una serie de objetivos generales y específicos que deberán ser cumplidos para contestar al problema planteado y describimos el proyecto y la metodología utilizada para el estudio.

En segundo lugar, el **capítulo 2** tiene como objetivo presentar una breve revisión bibliográfica e identificar el estado del arte de los conceptos iniciales y la evolución del término *Gestión de la Cadena de Suministros*, o *Supply Chain Management (SCM)* como suele ser más conocido, y también de sus variables más destacadas y desarrolladas a lo largo de los libros y artículos consultados, y con esto conocer los aspectos más relevantes que hay que tener en cuenta en su gestión y desarrollo.

Para el **capítulo 3**, se lleva a cabo una descripción del actual escenario de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) orientada hacia la gestión sostenible y responsable de las actividades empresariales y sus aspectos fundamentales. En este apartado, listamos las principales definiciones de la RSE y del desarrollo sostenible propuestas y consideradas a nivel mundial, presentamos la visión de la sostenibilidad orientada hacia la creación de valor sostenible, describimos las dimensiones y enfoques actuales de la RSE, analizamos algunos principios y beneficios proporcionados por una actuación empresarial responsable y sostenible, y describimos un conjunto de herramientas de gestión de la RSE más relevantes a nivel internacional.

Como propuesta para el **capítulo 4**, se realiza un estudio del reto de la sostenibilidad en la búsqueda por una gestión sostenible de la cadena de suministros, con el objetivo de hacer una vinculación entre la visión tradicional de la Gestión de la Cadena de Suministros (capítulo 2) y el modelo de gestión sostenible y responsable propuesto por los elementos de la RSE (capítulo 3). Se presenta también en este apartado algunos modelos teóricos ya propuestos para la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministros y un conjunto de iniciativas y herramientas de apoyo para la inducción de las prácticas sostenibles en la cadena de valor.

Por fin, en la última parte del proyecto, que se compone de los **capítulos 5 y 6**, se lleva a cabo un Estudio de Caso sobre la inducción de prácticas de la sostenibilidad en un conjunto de 20 empresas del sector de Logística y Transporte en Brasil. Lo que se plantea en esta etapa es verificar si estas compañías seleccionadas poseen una visión de la importancia del reto de la sostenibilidad en sus operaciones, y qué acciones y prácticas ellas llevan a cabo para incorporar los elementos de la sostenibilidad en su estrategia y gestión empresarial. Un segundo objetivo fue identificar y clasificar las prácticas, conductas y estrategias de sostenibilidad adoptadas por las organizaciones que se destacan entre las 20 empresas estudiadas por su nivel de madurez cuanto a la visión e incorporación de la sostenibilidad en su negocio, y con esto crear un listado de buenas prácticas que podrá ayudar a las demás empresas a avanzar en el proceso de implantación de los elementos de la sostenibilidad a su estrategia corporativa.

Al final del estudio, se presentan las principales **conclusiones** derivadas del análisis llevado a cabo a lo largo del proyecto y algunas recomendaciones de temas y de futuras líneas de investigación para el tema propuesto en este proyecto.



## **2. Capítulo 2. La Gestión de la Cadena de Suministros o Supply Chain Management (SCM)**

---

Este capítulo tiene como objetivo presentar una breve revisión bibliográfica e identificar el estado del arte de los conceptos iniciales del término *Gestión de la Cadena de Suministros*, o *Supply Chain Management (SCM)* como suele ser más conocido, y también de sus variables más destacadas y desarrolladas a lo largo de los libros y artículos consultados. Según Roussos (2011), “las revisiones bibliográficas tienen por objetivo analizar y sintetizar el material publicado sobre un tema a elección y así evaluar distintos aspectos sobre dicho material, generando en un solo trabajo una descripción detallada sobre el estado del arte de un tema específico”. Para las citaciones hechas aquí, se buscó considerar como relevantes los autores y temas que más veces son citados en el conjunto de bibliografías consultadas sobre cada tema propuesto.

### **2.1. Marco conceptual de Supply Chain Management**

La cadena de suministro engloba a la mayoría de los procesos de negocio de una actividad industrial, a la organización, a las personas que la componen, a la infraestructura de fabricación, a la distribución y a los clientes (Fundación OPTI, 2006). Es un área amplia y que todavía necesita de mucha investigación, pues la cadena logística sufre cambios constantes en sus procesos, y con los mercados cada vez más globalizados, conseguir gestionar de forma efectiva la integración de las empresas a lo largo de la cadena se convierte en una misión difícil para los que se encargan de la planificación y ejecución de las actividades logísticas que hacen con que la economía siga en su ritmo de competitividad y operatividad a través de la perfecta sinergia entre todos y cada uno de los participantes de la cadena.

En la actualidad, el *Supply Chain Management*, o Gestión de la Cadena de Suministros, ha adquirido un papel principal en la estrategia competitiva de muchas organizaciones, ya que cada vez más, se va adoptando la idea de que ya no es una empresa la que compite con otra, sino que es una cadena de suministros la que compite contra otra cadena de suministro. La cadena de suministro, o cadena logística, está formada por el conjunto de empresas que están vinculadas, a través de relaciones con otras empresas, en los diferentes procesos y actividades que generan valor en forma de productos y servicios para el consumidor final (Christopher, 1998). Podemos ver de manera resumida la cadena de suministro y sus agentes representada en la figura 2.1.

Popularmente conocido en el ámbito empresarial por su traducción al inglés – Supply Chain Management (SCM, por sus siglas) -, la implantación, gestión y ventajas de la gestión de la cadena de suministro ha tenido muchas voces autorizadas, aunque no exista aún un término unánime al respecto. Años atrás, cuando se mencionaba cadena de suministros se hacía referencia sólo a la relación de negocios entre la organización y proveedores, desde el primer

hasta el último nivel (desde el cliente hasta el proveedor). Este enfoque suele ser correcto, pero limita el área de acción real del Supply Chain Management (Casanovas y Cuatrecasas, 2011).



Figura 2.1. La Cadena de Suministro y sus agentes (Amazon Tec).

Pero algo que es necesario tener en cuenta es que para llegar al concepto de cadena de suministros o supply chain management, hubo una serie de cambios en la manera de gestionar la logística de cada empresa. El primer concepto en realidad que surge en este ámbito es inicialmente la concepción de que cada empresa posee su sistema logístico que funciona de forma independiente al de los sistemas de las otras empresas, donde la logística era relacionada solamente con la función de distribución de la empresa. No había integración entre los distintos sectores de actividades internas de compras, gestión de materiales, producción, ventas y distribución. Cada unidad de negocio funcionaba de manera independiente, no sincronizada con las demás, y esta falta de sincronización generaba unos costes por haber altos niveles de inventarios no gestionados conforme la demanda de cada área funcional. Existía casi nula cooperación entre las distintas unidades internas, y el objetivo estaba en alcanzar la eficiencia de cada unidad de negocio de manera individual.

Según Stevens (1989), hubo una integración de los conceptos que empezó con la visión de la logística realizada por cada empresa con este enfoque relacionado apenas a la función de distribución citado anteriormente, y a lo largo de los años los negocios fueron transformándose de tal forma que esta integración se dio en 4 etapas evolutivas, de la cual se originó el concepto que hoy conocemos como *cadena de suministros*. Podemos ver estas etapas descritas de forma resumida en la figura 2.2.

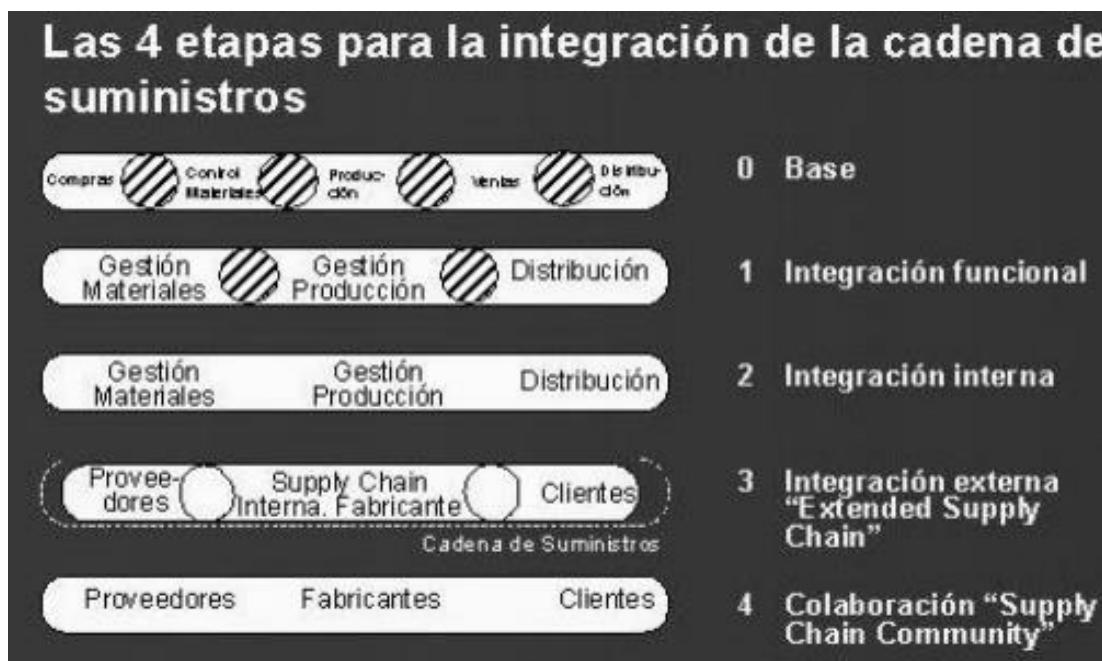


Figura 2.2. Etapas para la integración de la cadena de suministros (Stevens y Miebach Logistics).

En la etapa 1, hubo una **integración funcional** relacionada con las funciones de logística, donde se consiguió una disminución de los niveles de inventarios por la integración del área de compras y control de materiales que pasó a denominarse gestión de materiales. Lo mismo ocurrió con el área de ventas y distribución.

En la etapa 2, ya podemos percibir un concepto de **integración de la logística a nivel interno**, donde las actividades de producción y aprovisionamientos de la empresa se coordinan con las actividades logísticas. Este proceso de integración de las distintas áreas funcionales internas de la empresa fue fundamental para que, a partir de una sincronización interna, la empresa pudiera pasar a la etapa siguiente de integrarse con sus grupos de interés o agentes externos a la organización, pero que son fundamentales para la continuidad de la actividad empresarial. En esta etapa, ya vemos un enfoque en la excelencia interna que se puede alcanzar al romperse las murallas que había entre cada área funcional y hacer con estas trabajasen de forma sincronizada y con los mismos objetivos. La comunicación interna empieza a ser mejorada y la colaboración aumenta.

En la etapa 3, después de haber logrado la integración de la logística a nivel interno, fue posible una **integración externa** que podemos de llamar como inicial, donde la logística interna de la empresa empieza a relacionarse con los principales agentes externos: sus proveedores e clientes. Ya se utiliza aquí la idea de la supply chain o cadena de suministros. Aquí podemos decir que surge la idea de la logística integral (con la integración de la logística interna a la logística externa).

Finalmente en la etapa 4, se utiliza de manera más efectiva las tecnologías de la información para garantizar el flujo de información entre la empresa y sus agentes externos. Se enfoca en el cliente mediante **la colaboración** que surge de la sincronización interna y externa, aun que se sigue con los procesos de mejora en la integración interna, y la perspectiva de la empresa cambia al percibirse inserida en una red de colaboración. Aquí, ya hablamos de manera más efectiva del funcionamiento de la actividad logística de forma más amplia y sincronizada, que hace con que los procesos integrados internos de cada empresa se unan al de los procesos de todos los agentes externos que ahora están funcionando con colaboración y formando lo que hoy conocemos como la cadena de suministros, y este nivel tan fuerte de integración hace con que ella también sea percibida como una verdadera cadena de valor orientadas hacia el cliente con el objetivo de satisfacer sus necesidades de manera efectiva.

Al hablar de la gestión de la cadena de suministros se renuncia a la visión individual, a gestionar las empresas una a una, y a planteamientos de objetivos individuales. Desde esta nueva óptica, la logística integral rompe las barreras de cada una de las diferentes empresas y abarca toda la cadena de suministros; por tanto, la gestión integral se refiere ahora a la gestión de las actividades logísticas realizadas por las diferentes empresas que conforman la cadena de suministros (Bureau Veritas, 2009).

Consideramos una relación entre Supply Chain Management y logística, esta última definida como una parte del Supply Chain Management que planifica, controla e implementa de manera eficiente y eficaz el flujo y almacenamiento de materia prima, productos en procesos y productos terminados con la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la logística como tal forma parte del Supply Chain Management (Casanovas y Cuatrecasas, 2011).

En la práctica es difícil separar la dirección de la logística de los negocios de la dirección de la cadena de suministros. En muchos aspectos, promueven la misma misión: Llevar los bienes o servicios adecuados al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas, a la vez que se consigue la mayor contribución a la empresa (Ballou, 2004).

La diferencia entre la visión logística que tienen muchas empresas y la que propone el concepto de cadena de suministros es clara: se deja de tener una función logística interna en la que se busca la optimización de recursos y el flujo de productos, para pasar a tener una serie de empresas independientes con sus propios procesos, que tratan de mejorar por un bien común, el objetivo global de la cadena (Bureau Veritas, 2009). El enfoque al parecer se relaciona con la creación de procesos transparentes dentro de sus propias compañías y en la aplicación de nuevas tecnologías de información para mejorar la calidad de la misma y la velocidad de intercambio entre los miembros del canal de flujo (Ballou, 2004). Podemos ver esta idea representada en la figura 2.3.

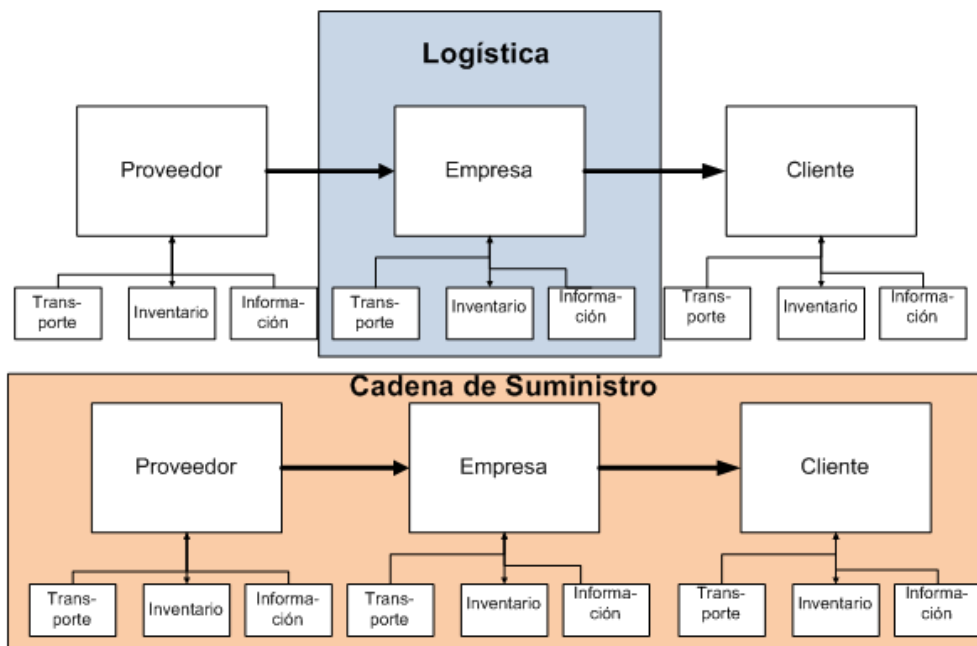


Figura 2.3. La función logística interna y la cadena de suministros (Aguilar, 2009).

Algunos autores proponen que la dirección de la cadena de suministros es sólo otro nombre para la dirección integrada de la logística de los negocios y que con los años se ha fomentado el amplio alcance de la administración de suministros. Por lo contrario, otros dicen que la logística es un subgrupo de la dirección de la cadena de suministros, donde la SCM considera temas adicionales más allá de los del flujo del producto. Por ejemplo, a la SCM le puede interesar la fijación de precios y la calidad de la manufactura (Ballou, 2004). El límite entre logística y cadena de suministros es confuso. Por lo tanto, en parte de su obra, Ballou considera los términos de la dirección integrada de la logística y la Supply Chain Management de modo intercambiable.

Lambert *et al.* (1998) definen la Gestión de la Cadena de Suministros como la integración de los procesos claves desde los proveedores hasta el consumidor final para obtener productos, servicios e información que aporta valor para los consumidores. De esta definición hay que señalar dos aspectos (Serra, 2005):

- a) *Integración de los procesos clave:* El Supply Chain Management contempla la integración, a lo largo de la cadena, de procesos logísticos (como los de aprovisionamientos, producción y distribución) y procesos no logísticos (como el proceso de desarrollo de nuevos productos. Para esta integración, Lambert propuso un modelo con los ocho aspectos claves que hay que gestionar en esta cadena de forma que sea posible alcanzar una gestión eficiente y eficaz de los recursos empleados con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

- b) *Desde los primeros proveedores hasta el consumidor final:* El Supply Chain Management contempla la gestión de toda la cadena. Esa integración de procesos se produce a lo largo de la cadena de suministros e implica una integración interna (entre distintas áreas funcionales de la empresa) y una integración externa (entre distintas empresas de una misma cadena logística).

Como hemos comentado, Lambert (2004) propuso un modelo para esta cadena con lo cual se permite visualizar de manera más amplia los principales procesos de negocio que pueden ser considerados como claves en la función de gestión y coordinación a lo largo de esta cadena. En su modelo, Lambert define ocho procesos clave que deben estar articulados y muy bien gestionados, pues ellos garantizarían la integración desde los proveedores más alejados hasta el cliente o consumidor final. Estos ocho grandes procesos son:

**1. Gestión de las relaciones con los clientes**, el cual se identifica con las relaciones públicas entre la corporación y sus clientes. Usualmente aquí se lleva control de la información del cliente, gustos, disgustos, historias, relaciones con otros clientes, etc. Adicionalmente se hace la segmentación, clasificación y agrupamiento de los clientes con el fin de incrementar la lealtad del mismo.

**2. Gestión del servicio al cliente**, el que tiene bajo su responsabilidad la dirección de los servicios que la empresa proporciona a los clientes. Normalmente, es la encargada de dar la cara ante los reclamos y dudas de los clientes. Establece las políticas de dirección de los momentos de verdad entre los empleados de la corporación y sus clientes.

**3. Gestión de la demanda**, que son las actividades encaminadas a asegurar la disponibilidad de los productos o servicios para los clientes, entre otras actividades se encarga de la elaboración de los pronósticos de ventas, de la planeación de inventarios y de personal.

**4. Cumplimiento de los pedidos**, que es el responsable de todas las actividades necesarias para asegurar la entrega completa y a satisfacción hacia el cliente, al mismo tiempo asegurando la mínima generación de costo. Es el responsable de coordinar los flujos entre los proveedores y el cliente.

**5. Gestión del flujo de producción**, que incluye todas las actividades necesarias para mover materias primas y productos dentro de la planta, incluyendo las actividades de transformación del producto.

**6 y 7. Desarrollo de nuevos productos y comercialización/ Gestión de las relaciones con los proveedores**, que considera las actividades necesarias para el desarrollo de nuevos productos y su introducción al mercado. Esta responsabilidad lo obliga a coordinarse con el resto de las actividades de la cadena, incluyendo a los proveedores y a los clientes.

**8. Devoluciones**, que incluye a la logística inversa, las devoluciones y en fin, todas las actividades orientadas a generar un flujo en dirección del proveedor.

En la figura 2.4 podemos ver el modelo de cadena de suministro propuesto por Lambert *et al.* (1998) en sus estudios, en que la integración entre los agentes participantes de la cadena es un principio básico para la gestión efectiva a lo largo de la cadena, desde los proveedores de nuestros proveedores hasta el consumidor final. Vemos representada la integración interna de las diversas áreas organizacionales de la empresa, y la integración externa de su logística o cadena logística interna con los otros agentes externos de la cadena, donde hay un flujo continuo de información para garantizar el éxito de esta integración. Para que sea posible esta integración, vemos también representados en esta figura los ocho procesos de negocios claves que están presentes en los procesos de integración.

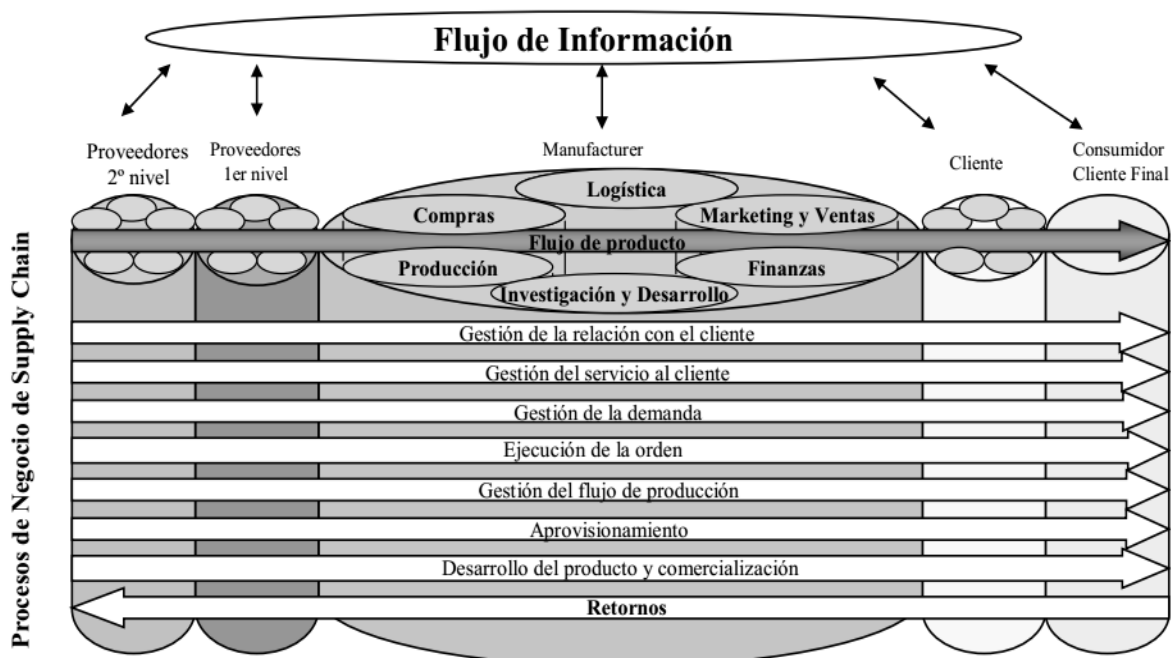


Figura 2.4. La Cadena de Suministro y sus procesos de negocio clave según Lambert *et al.* (1998).

Ronald H. Ballou (2004), define la Supply Chain Management o Cadena de Suministros como “La cadena de suministros abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros.” Además, complementa su definición con lo que dice Handfield *et al.* (1999), que la Administración de la Cadena de Suministros (SCM – Supply Chan Management) es la integración de estas actividades mediante mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Este mismo autor cita en su obra que, después de buscar entre los investigadores del tema un concepto más amplio para la sigla en inglés SCM – Supply Chain Management, dentro de las diversas definiciones existentes Mentzer *et al.* (2001) son los que proponen la definición más amplia y general para este término: “La administración de la cadena de suministro se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.”

Este modelo de dirección de la cadena de suministros presentado por Mentzer *et al.* (2001) y que está representado en la figura 2.5., visto como un conducto directo de transmisión, muestra la amplitud de la definición propuesta por ello. Es importante notar que la dirección de la cadena de suministros trata de la coordinación de los flujos de producto mediante funciones y a través de las compañías para lograr la ventaja competitiva y la productividad para empresas individuales en la cadena de suministros, y para los miembros de la cadena de forma colectiva (Ballou, 2004).



Figura 2.5. Modelo de dirección de la Cadena de Suministro (Mentzer *et al.*, 2001).



Como hizo Lambert (1998), Ballou también propuso en sus trabajos, basado en los modelos ya desarrollados de la integración en la cadena de suministros y sus actuaciones, las actividades de negocio que son claves para la gestión efectiva de la cadena de suministros, y también las actividades de soporte que apoyan las que son claves y son de fundamental importancia para la ejecución de las mismas. En la tabla 2.1. vemos cuales son las actividades claves y de apoyo propuestas por Ballou, y a lo que se dedica cada una de ellas en tu ámbito de actuación:

<b>Actividades Clave</b>	
<p><b>Servicio al Cliente y Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las necesidades y requerimientos del cliente para la logística.</li> <li>• Determinar la respuesta del cliente para el servicio.</li> <li>• Fijar los niveles de servicio al cliente.</li> </ul>	<p><b>Transporte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del modo de transporte.</li> <li>• Consolidación del flete.</li> <li>• Establecimiento de rutas de transporte.</li> <li>• Selección de equipo</li> <li>• Procesamiento de quejas.</li> <li>• Auditorías de tarifas.</li> </ul>
<p><b>Manejo de Inventarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de almacenamiento de materias primas y bienes terminados.</li> <li>• Estimación de ventas a corto plazo.</li> <li>• Mezcla del producto en los centros de aprovisionamiento.</li> <li>• Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento.</li> </ul>	<p><b>Flujos de Información y Procesos de Pedido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de la interfaz, pedidos de venta-inventarios.</li> <li>• Métodos de transmisión de información de pedidos.</li> <li>• Reglas de pedido.</li> </ul>
<b>Actividades de Apoyo</b>	
<p><b>Almacenamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de espacios.</li> <li>• Distribución y diseño del punto para la descarga.</li> <li>• Configuración del almacén.</li> <li>• Colocación de las exigencias.</li> </ul>	<p><b>Manejo de Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del equipo.</li> <li>• Políticas de reemplazo de equipos.</li> <li>• Procedimientos de levantamiento de pedidos.</li> <li>• Almacenamiento y recuperación de existencias.</li> </ul>
<p><b>Compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del proveedor.</li> <li>• Punto de reorden.</li> <li>• Cantidad a comprar</li> </ul>	<p><b>Embalaje de Protección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Protección por pérdidas y daños.</li> </ul>
<p><b>Cooperación con Producción y Operaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar cantidades adicionales.</li> <li>• Secuencia y rendimiento del tiempo de producción.</li> <li>• Programación de suministros para producción y operaciones.</li> </ul>	<p><b>Mantenimiento de Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación, almacenamiento y manipulación de la información.</li> <li>• Análisis de datos.</li> <li>• Procedimientos de control.</li> </ul>

Tabla 2.1. Actividades claves y actividades de apoyo de la cadena de suministros. Adaptado. (Ballou 2004).

## 2.2. La Cadena de Suministros y la integración interna y externa

Por los conceptos presentados en el apartado 2.1, vemos que uno de los principales aspectos claves que definen una cadena de suministros es la total integración ente todos los agentes y participantes a lo largo de ella, desde los proveedores más lejanos hasta el último cliente o consumidor final de los productos y servicios que son comercializados en cada cadena. Integración en la Supply Chain Management significa compartir información, colaborar, coordinar actividades y planificar de forma conjunta. Cada empresa en los distintos niveles de la cadena debe crear sus estrategias y conducir sus actividades internas teniendo en cuenta también las actividades de sus stakeholders, como se fuera ella un cliente externo de otra empresa y tuviera un cliente externo al cual suministre dentro de la cadena. Esta integración ocurre en dos ámbitos: interno a la empresa y en el ámbito externo a ella.

La integración interna significa que cada empresa de la cadena debe buscar niveles óptimos de interrelación en sus procesos operacionales y estratégicos. Básicamente consiste en hacer funcionar de forma colaborativa e integrada cada área funcional de la estructura organizacional de la empresa. Aquí tenemos como prioridades compartir informaciones entre las áreas funcionales (Financiero, Marketing, RRHH Compras, Producción, Aprovisionamiento, Distribución, etc.) y realizar un proceso de planificación de forma conjunta, para garantizar que la toma de decisiones ocurre teniendo en cuenta los objetivos globales de la organización que deben ser únicos para todos sus niveles de actuación. La gestión integrada interna trae a la empresa ventajas competitivas que le permite actuar activamente y con beneficios en la cadena de suministro. Los principales beneficios de la integración interna en el ámbito logístico, según Serra (2005), son los representados en la tabla 2.2.

<p><b>Reducciones en los siguientes costes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Coste total de aprovisionamientos: por la adquisición de productos en las condiciones adecuadas y por la adquisición de productos en las cantidades necesarias;</li><li>▪ Coste de inventario: por la sincronización de los aprovisionamientos a las necesidades de la empresa y/o por la sincronización de la producción a la demanda;</li><li>▪ Coste de transporte: por la disminución de los envíos urgentes y por ña mejora en la planificación de la distribución;</li></ul> <p><b>Mejoras en el servicio al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reducción de las rupturas de stock: por la mejor comunicación de las necesidades;</li><li>▪ Cumplimiento de las fechas de entrega a los clientes: por la reducción de las rupturas de stock.</li></ul>
--

**Tabla 2.2. Beneficios de la integración interna (Serra, 2005).**

La integración externa requiere de las empresas que participan de una misma cadena de suministro la coordinación y sincronización de las actividades claves para el canal, tales como los aprovisionamientos, los pedidos, los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos, la gestión de las relaciones con los clientes y proveedores, etc. Además de estas actividades, es importante e imprescindible que haya un flujo casi perfecto de información entre las distintas empresas de las necesidades reales e condiciones de cumplimientos de los pedidos a lo largo del canal, para garantizar que las necesidades de los clientes serán atendidas conforme sus expectativas. Hay también que garantizar la capacidad de las empresas que planifican de forma conjunta sus acciones. Los principales beneficios de esta integración externa son presentados en la tabla 2.3.

### **Beneficios para la empresa proveedora**

#### **1. Reducciones en los siguientes costes:**

- Coste de inventario: por la sincronización de su producción a la demanda. El proveedor posee una mayor visibilidad de la demanda de sus productos y puede prever y planificar mejor. Esto implica mejores planes y por tanto, menores rupturas y niveles de stock;
- Coste de transporte: por la disminución de los envíos urgentes y por la mejora en la planificación de la distribución.

#### **2. Mejoras en el servicio al cliente:**

- Reducción de las rupturas de stock: por la mejor comunicación de las necesidades;
- Cumplimiento de las fechas de entrega a los clientes: por la reducción de las rupturas de stock.

#### **3. Mayores ventas:**

- Los fabricantes de productos de gran consumo que colaboran con sus clientes y consiguen reducciones de las rupturas de stock pueden ver cómo aumentan sus ventas al reducirse las rupturas de stock en los lineales del supermercado. Generalmente, estos productos, aun teniendo una marca fuerte, tienen productos sustitutos. Debido a ello, cuando hay faltantes de sus productos en el supermercado, el cliente generalmente compra otra marca.

### **Beneficios para la empresa cliente**

#### **1. Reducciones en los siguientes costes:**

- Coste de inventario: por la sincronización de los aprovisionamientos a las necesidades de la empresa;
- Coste de procesamiento de pedidos: por la eliminación de los pedidos en las relaciones *Vendor Managed Inventory*.

#### **2. Mejoras en el servicio al cliente:**

- Reducción de las rupturas de stock: por la mayor visibilidad en la cadena.

**Tabla 2.3. Beneficios de la integración externa (Serra, 2005).**

### 2.3. Ámbitos estratégicos de la Cadena de Suministro

El panorama industrial actual y la previsión del futuro a medio y largo plazo nos indican que la gestión de la logística integral debe considerarse como una **herramienta competitiva**. Para poder conseguir un desarrollo sostenible de la actividad se necesita actuar en varios ámbitos estratégicos, tanto a nivel privado como público. Esta fue la conclusión del estudio realizado en 2011 por la Plataforma Tecnológica en Logística Integral Logistop, que es un foro de trabajo intersectorial y multidisciplinar reconocida por el Ministerio de Ciencia e Innovación en el documento intitulado Visión Estratégica 2020 de la Logística Integral en España.

En este documento, Logistop buscó analizar el contexto actual de las actividades logísticas y de la cadena de suministros y su impacto en la globalización y expansión de los mercados y económicas hacia una integración de las distintas estrategias de los agentes que participan y actúan directa e indirectamente en el ámbito de la Logística Integral.

La globalización e integración de las economías y mercados exigen de las empresas una mayor capacidad de gestionar sus activos y sus relaciones a lo largo de la cadena logística, de modo que las operaciones de compra y venta y de los procesos que hay que llevar a cabo para garantizar la creación de valor a todos los involucrados en esta cadena consigan attingir sus objetivos de hacer llegar a los mercados los productos y servicios en conformidad con lo que pide los clientes intermediarios y final.

El estudio de Logistop nos indica un contexto ya conocido por las organizaciones: la gestión logística es un coste inevitable, ya que está asociado a la disponibilidad de los productos, sin añadir una operación directa de valor añadido. Pero si se analizan todos los procesos involucrados en facilitar la disponibilidad del producto según las exigencias del cliente, se pueden encontrar muchas maneras y posibilidades de mejora y optimización de los costes. Por otra parte, la disponibilidad del producto es un servicio de valor que se ofrece al cliente y que, aunque sus efectos son difíciles de medir a nivel cuantitativo, sí que se puede considerar como una herramienta para la estrategia competitiva de las organizaciones. Este aspecto es cada vez más urgente, dado el actual panorama económico y empresarial, tanto a nivel local como mundial. Para ofrecer fiabilidad, que un producto esté disponible según los requerimientos del cliente, desde la cantidad, embalaje, pasando por la calidad y por supuesto en la fecha deseada, intervienen todos los procesos de la organización industrial, desde el diseño, los proveedores de materia prima, la producción, la comercialización, etc. (Logistop, 2011).

Como parte principal del estudio, Logistop, a través del análisis del contexto competitivo actual, y basada en los aspectos que hemos comentado anteriormente en este apartado, llegó a la conclusión de que los objetivos claves de la gestión de la cadena de suministro se pueden alcanzar desarrollando acciones claves para cada ámbito estratégico de la cadena, conforme la tabla 2.4.

AMBITO ESTRATEGICO	ACCIONES CLAVE
<b>Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa</b> <b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los productos desde el diseño.</li> <li>• Optimizar el flujo inverso de los materiales y todos los recursos asociados.</li> <li>• Concienciar a la población para una mayor participación en la eliminación de residuos.</li> <li>• Concienciar a las Administraciones para la efectiva implantación de las diferentes regulaciones que regulan la recogida y tratamiento de los residuos.</li> <li>• Fomentar la colaboración entre los diferentes eslabones de la cadena logística.</li> <li>• Fomentar el empleo de medios de transporte más amigables con el medio ambiente.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de metodologías para el tratamiento de los productos al final de su vida.</li> </ul>
<b>Desarrollo de la Seguridad y la fiabilidad</b> <b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar herramientas y metodologías para la mejora de la seguridad en las transacciones, garantizando la robustez y la ausencia de brechas en la cadena debido a disrupciones externas.</li> <li>• Perfeccionar e implantar sistemas que impidan la salida no controlada de productos de la cadena.</li> <li>• Desarrollar herramientas para garantizar la fiabilidad del producto.</li> <li>• Perfeccionar los dispositivos de control y las medidas de seguridad medioambientales.</li> <li>• Desarrollar los medios de protección de datos y de aseguramiento de su fiabilidad.</li> </ul>
<b>Fomento de la Colaboración</b> <b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear políticas para el fomento de la cultura asociada a la colaboración Inter organizacional.</li> <li>• Desarrollar metodologías que favorezcan la creación, intercambio y gestión del conocimiento.</li> <li>• Fomentar las alianzas estratégicas entre agentes de la cadena.</li> <li>• Desarrollar metodologías que favorezcan el intercambio de información sin afectar la privacidad del <i>Know-how</i>.</li> <li>• Desarrollar metodologías que propicien una visión estratégica conjunta.</li> <li>• Desarrollar herramientas que permitan la aplicación de metodologías colaborativas en el ámbito de las Pymes.</li> </ul>
<b>Comodalidad/ Intermodalidad</b> <b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar actuaciones para la optimización de los aspectos tecnológicos y metodológicos de las infraestructuras logísticas.</li> <li>• Potenciar el funcionamiento óptimo de las redes asociadas a cada modo de transporte y elaborar técnicas para identificar "cuellos de botella".</li> <li>• Fomentar la conexión de sistemas ferroviarios de larga distancia.</li> <li>• Favorecer la interconexión entre modos de transporte, y entre las infraestructuras.</li> <li>• Fomentar el uso del transporte ferroviario de mercancías.</li> <li>• Implementar actuaciones para la adecuación de los aspectos físico/tecnológico de los vehículos.</li> </ul>
<b>Formación y Conocimiento</b> <b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la divulgación empresarial del concepto</li> <li>• Potenciar la divulgación y conocimiento de las nuevas estrategias y aplicaciones logísticas</li> <li>• Efectuar un profesíograma</li> <li>• Diseñar y decidir el mapa de formación de Formación Profesional, de Formación Universitaria, Masters Universitarios y Formación directiva y de reciclaje para Profesionales</li> <li>• Definir y reconocer laboralmente las nuevas funciones profesionales en el ámbito de la logística</li> </ul>
<b>Tecnología</b> <b>6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de políticas para la incorporación de tecnologías logísticas.</li> <li>• Fomentar la generación de tecnologías logísticas propias españolas y adaptación de las no españolas.</li> <li>• Desarrollar plataformas tecnológicas de intercambio de información.</li> <li>• Fomentar las iniciativas de colaboración, y sus soportes tecnológicos.</li> <li>• Fomentar el desarrollo y aplicación de redes colaborativas / organizaciones virtuales, fundamentalmente en Pymes.</li> <li>• Impulsar una acción integrada que promueva la visión orientación a servicios, como soporte tecnológico a la operación de nuevos modelos de negocio.</li> <li>• Reforzar la incorporación, fundamentalmente en las Pymes, de la visión y tecnologías de Procesos de Negocio y Sistemas de Medición del Rendimiento.</li> <li>• Impulsar los avances tecnológicos, en envase y embalaje, y su coordinación con el almacenaje y manutención.</li> <li>• Reforzar los nuevos modelos de negocio impulsados por las TIC y las tecnologías <i>Intelligent Transportation System</i>.</li> </ul>
<b>I+D+i</b> <b>7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciar de la importancia del I+D+i en el sector de la logística.</li> <li>• Dedicar más recursos económicos y un empleo más eficiente y coordinado de estos recursos.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de grandes proyectos a nivel nacional e internacional en las áreas estratégicas.</li> </ul>

Tabla 2.4. Ámbitos estratégicos de la Cadena de Suministros y sus acciones claves (Logistop, 2011).

## 2.4. La Cadena de Valor orientada hacia el cliente

Por los conceptos presentados para la cadena de suministros en el apartado 2.1., podemos percibir que el conjunto de agentes que interactúan en ella, a través de sus respectivas actividades, son capaces de crear valor a todos los involucrados. Pero ¿qué sería eso de crear valor a lo largo de la cadena? De acuerdo con Calva (2001), uno de los principales objetivos en el proceso de medición de creación de valor en la empresa es asegurar que la utilidad o riqueza generada en la misma sea lo suficiente grande para cubrir las deudas que se generaron para iniciar el negocio. Esto es un principal fundamental para lograr éxito en los negocios e mantener activa la cadena.

Sin embargo, es posible percibir que una de las funciones primordiales de la cadena de suministros es satisfacer las necesidades de los clientes y lograr así el hecho de proporcionarles los productos y servicios deseados. Por lo tanto, además de generar beneficios financieros a los participantes del canal, hay que cumplir la misión de garantizar que los clientes serán atendidos en sus demandas tal y cual fue acordado en el momento de la venta. Podemos afirmar que la cadena solo crea valor en su sentido más amplio de lo propuesto por Calva (2001) cuando las exigencias de los clientes son cumplidas y estos estén satisfechos.

En la cadena de suministros, las empresas trabajan diariamente intentando controlar elementos que son fundamentales en la valoración de los clientes en relación al nivel de servicio ofrecido por ellas, sobretodo porque la actividad logística presente a lo largo del canal actúa en la gestión de variables primordiales a los clientes a la hora de evaluar la calidad del servicio prestado: cumplimiento de plazos y acuerdos hechos a la hora de la compra, informaciones sobre los pedidos, flexibilidad de las operaciones, etc. Bureau Veritas (2009), propone que los clientes, a la hora de valorar el nivel de servicio de las empresas, tienen en cuenta los siguientes elementos:

- Ciclo de plazo de pedido corto
- Disponibilidad del producto
- Restricciones del tamaño del pedido
- Facilidad en la recepción de los pedidos
- Frecuencia de entrega
- Fiabilidad de entrega, sin rechazos
- Regularidad de las entregas
- Calidad de la documentación
- Atención a reclamaciones
- Servir los pedidos completos
- Apoyo técnico, formación
- Información del estado de los pedidos

## 2.5. Las Tecnologías de la Información (TIC's) en la Cadena de Suministros

En la actualidad las empresas de diferentes sectores y tamaños se están basando en esas (TIC's) para transformar la manera de realizar negocios, integrar procesos, mejorar la productividad y las relaciones con las empresas colaboradoras. Finalmente, según Muñoz (2007), una de las cualidades de las empresas rentables es que registran y procesan toda clase de datos relativos a sus actividades, aunque en ocasiones la obtención y procesamiento de los mismos no sean fáciles. La Cadena de Suministro no ha sido ajena al impacto de las TIC's, las cuáles han influido positivamente en su funcionamiento, debido a que esta opera en un ambiente globalizado y altamente cambiante, donde la información oportuna y de calidad se convierte en el mejor aliado.

Según Grunasekaran *et al.* (2004), la utilización de las TIC's se han intensificado gracias a su rápido desarrollo y aplicabilidad en los procesos logísticos. Además, si se considera la cantidad y complejidad de los procesos y actividades que implica la cadena de suministro, se hace casi obligatorio la utilización de las TIC's para el tratamiento y posterior análisis de la información. Según Shimchi (2003), los objetivos de las Tecnologías de la Información en la SCM, son los siguientes:

- a) Proporcionar información disponible y visible;
- b) Tener en un solo punto el acceso a los datos;
- c) Facilitar la toma de decisiones basadas en el hecho que se tiene información de toda la cadena de suministro;
- d) Permitir la colaboración entre los actores de la cadena de suministro.

La aplicación de las TIC's en la cadena de suministro presenta inconvenientes en su elección e implementación, tales como: Falta de Integración entre las TIC's y el modelo de negocios, poca planeación estratégica, aplicaciones de TIC's insuficientes para el manejo de la empresa virtual, e inadecuada aplicación del conocimiento en la SCM (Gunasekaran *et al.*, 2004).

Actualmente existe gran variedad de TIC's para los procesos logísticos de la cadena de suministro. Entre las TIC's más comunes aplicadas a la logística de entrada se encuentra el EDI (Electronic Document Interchange), VMI (Vendor Managed Inventory), CRP (Continuous Replenishment Program), el e-procurement y esourcing. Mientras para la logística interna se considera el ERP (Enterprise Resource Planning), MRP I (Material Requirement Planning), MRP II, WMS (Warehouse Management System). Por último para la logística de salida se considera el TMS (Transportation Management System), EDI, EPC (Electronic Product Code), entre otros.

### 2.5.1. Algunos ejemplos de usos de las TIC's en la Cadena de Suministros

#### **La Tecnología RFID (Radio Frequency Identification)**

Una tecnología emergente en el ámbito de la moderna logística, todavía incipiente pero a la que se prevé un gran desarrollo a medio y largo plazo, es la de las etiquetas RFID. Se trata de etiquetas de identificación de productos, cuyo funcionamiento se basa en el empleo de ondas de radio. Constituyen un paso adelante en las tecnologías de identificación automática y se convertirán a largo plazo en el sustituto de los actuales códigos de barras utilizados para la codificación de los productos. Su utilización permitirá conocer con detalle las características de los productos y hacer un seguimiento pormenorizado de los mismos a lo largo de toda la cadena logística (trazabilidad). Su aplicación servirá tanto para la optimización y el control de inventarios en almacenes, como para la gestión individualizada de productos -incluso a nivel de ítemen todo tipo de comercios (Fundación OPTI, 2009).

#### **El sistema de localización de flotas**

Los sistemas de localización de flotas permiten ubicar terminales móviles geográficamente mediante la monitorización en tiempo real utilizando posicionamiento GPS, permitiendo la monitorización constante de la flota. El uso de esta tecnología presenta una serie de ventajas, como: Optimización de la gestión de los recursos móviles de la empresa - asignación de recursos, determinación de ruta óptimas, identificación de tiempos muertos, incrementar la seguridad del personal y parque móvil, ayuda gestión y asignación de equipos de trabajo cercanos a un incidente, asignación y gestión de órdenes de trabajo en tiempo real (Agbar.)

## **2.6. Barreras y dificultades para la Cadena de Suministros**

Vimos que uno de los pilares para que la cadena de suministros pueda lograr éxito es buscar la integración y la sincronización entre sus agentes. Todavía, sabemos que esta no es una misión tan sencilla de ser cumplida. Para enfrentar los desafíos de competitividad del nuevo paradigma globalizado, hay una serie de factores claves que pueden limitar la implementación de un sistema totalmente integrado (véase la tabla 2.5.):

1. El primer factor es la **dispersión geográfica** entre los miembros. Se ha demostrado que los beneficios de la sincronización pueden verse disminuidos debido a largos tiempos de transporte (Holweg *et al.*, 2005).
2. El segundo es el **tipo de demanda**, ya que un elevado nivel de estacionalidad de la demanda puede limitar los beneficios de la sincronización de las órdenes.
3. Otro factor relevante son las **características del producto**, ya que los bienes a lento-movimiento (slow-moving) no perecederos se benefician de las economías de escala en el transporte y en la gestión del almacén.



4. El **coste de conocer en tiempo real la demanda del mercado** puede no compensar los beneficios alcanzados con las economías de escala antes mencionadas (Canella *et al.*, 2010).

Finalmente, hay que considerar un factor estratégico de extrema importancia y con consecuencias a largo plazo: el coste de sincronización de la cadena. Este coste tiene tres componentes fundamentales, no todas estimables con medidas financieras: **el coste de implementación del sistema TIC** que soporte los mecanismos de coordinación, **el coste de cambio organizativo** y **el coste de compartir la información con socios/competidores**. Con la proliferación de tecnologías de identificación por radiofrecuencia (RFID), el coste del control de los bienes en tránsito tiende a reducirse de año en año, facilitando la sincronización; sin embargo los últimos dos costes, siendo difícilmente cuantificables y muy variables en función del sector del mercado y del tamaño de la empresa, persisten y pueden representar el verdadero obstáculo a la colaboración en la cadena de suministro del siglo XXI (Canella *et al.*, 2010).

FACTORES	¿POR QUÉ SON IMPORTANTES?
Dispersión geográfica entre los miembros	Cuanto más los miembros de la cadena están cerca, tanto más simple será implementar un sistema sincronizado
Tipo de demanda	Cuanto más estable es la demanda del mercado por un determinado producto, mayores serán los beneficios de la sincronización en términos de eliminación del efecto látigo y de estabilización de los inventarios
Características del producto	Mayor es la vida útil de un producto, más razonable será adoptar prácticas de colaboración en el inventario. Menor es la vida útil de un producto, más razonable será adoptar prácticas de colaboración basadas en el acceso a la demanda del cliente
Coste de implementación del sistema TIC	Mayor es el nivel de flexibilidad de tecnología de la información adoptada por la cadena, menor serán el coste de remodelación de los mecanismos operacionales y de la sincronización
Cambio organizativo	Mayor es el nivel de reconfigurabilidad de los sistemas de gestiones del inventario, menores serán el coste y el tiempo para la empresa en términos de adaptación al cambio organizativo
Compartir la información con socios/competidores	Menor es la pérdida potencial de información estratégica, mayor será la predisposición a compartir información operacional para crear sistemas sincronizados de cadenas de suministro

Tabla 2.5. Factores relevantes por la colaboración en cadenas de suministro (Cannella *et al.*, 2010).

Además de estas limitaciones, podemos citar también una serie de dificultades (véase la tabla 2.6) que se puede encontrar a lo largo de la gestión de la cadena de suministros, según los estudios hechos por Bureau Veritas (2009).

**Dificultades en la Gestión de la Cadena de Suministros**

<b>Mentalidad y miedo al cambio</b>	Por lo general, en el comportamiento de las personas, no suele tenderse a optar por lo más complicado.
<b>Prácticas contables</b>	<p>Todavía se encuentra que en logística se continúan asignando los costes en silos de contabilidad que no identifican propiamente el coste en toda la empresa. El coste basado en la actividad (ABC, <i>activity based cost</i>) es una manera de superar algunas de las limitaciones de las prácticas de contabilidad normales. El sistema ABC debe utilizarse para llevar a la práctica la gestión de la cadena en toda la empresa. Por otra parte, los silos de contabilidad distorsionarán los costes y su significado.</p>
<b>Capacidades logísticas</b>	<p>El transporte del producto rápido, fiable y sensible a los requisitos de los clientes puede ser, junto con la tecnología de la información, una fuente de ventajas competitivas. Se ve necesario el trato de la información en tiempo real. Los sistemas EDI (para el tratamiento de información o internet) se convierten en básicos para la aceptación de órdenes y transmisión de información del embarque y facturas. Los sistemas de gestión del almacén, con codificación de barras para capturar datos, conocer los inventarios con precisión y los estados de los pedidos, son fundamentales, y deben integrarse dentro del sistema de información de la compañía.</p>
<b>División organizativa</b>	<p>La gestión de la cadena de suministro es algo relativamente nuevo, y los formatos jerárquicos normales de las organizaciones impiden la posterior aplicación de este tipo de gestión logística. Pueden convertirse en barreras, que impiden que haya gran efectividad en la cadena de suministros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestión de la cadena de suministro requiere que la organización sea construida partiendo del exterior, del cliente, hacia el interior, lo que exige satisfacer sus necesidades;</li> <li>- La cadena no es funcional. Es un proceso que cruza horizontalmente la compañía, por lo que se requiere mucho trabajo en equipo;</li> <li>- La información y el producto deben fluir horizontalmente, y existen organizaciones verticales que crean barreras o lagunas para estos flujos.</li> </ul>
<b>Hecho a medida</b>	<p>Hoy en día, son necesarias respuestas personalizadas, ya que cada cliente tiene requisitos diferentes en sus pedidos. Las funciones tradicionales están basadas en diseños que buscan eficiencia interna y no la orientación hacia el cliente. Segmentando a los clientes, se pueden encontrar necesidades comunes para desarrollar un servicio estándar y mejorar el coste, no renunciando a los requisitos únicos de cada cliente.</p>
<b>Impacto internacional</b>	<p>Los clientes, competidores y proveedores son mundiales, integran lo que es un mercado global. Por tanto, se necesita tener una estrategia de cadena de suministro global que todos acepten, y esto no es fácil de conseguir</p>
<b>Cooperación del proveedor</b>	<p>Los proveedores son muy importantes para la cadena de suministros, ya que proporcionan las materias primas, componentes, productos terminados o el último servicio que sus clientes están comprando. Cada parte debe cooperar en el proceso completo de producción. Para ello se necesita evaluar al proveedor durante un cierto período de tiempo y profundizar en la relación.</p>

**Tabla 2.6. Dificultades en la Gestión de la Cadena de Suministros (Bureau Veritas, 2009).**

## 2.7. Las tendencias globales para la Cadena de Suministros

La creciente globalización e integración de las economías como consecuencia de la liberalización de los comercios entre las naciones hace con que cada vez más sean eliminadas las barreras entre las fronteras por las cuales se mueven productos y servicios. La búsqueda por nuevos mercados que proporcionen mayores beneficios llevan las empresas a expandieren sus zonas de actuación y también a externalizar actividades no centrales. En este contexto de cambios, la gestión de la cadena de suministro presenta tendencias relevantes, según Serra (2005), como las que siguen a continuación en la tabla 2.7.:

<p><b><u>Reestructuración de sistemas logísticos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentración espacial de la producción</li> <li>▪ Concentración espacial de las existencias</li> <li>▪ Desarrollo de los sistemas de ruptura de carga y de transbordo</li> <li>▪ Creación de sistemas de ejes (hubs) – satélites</li> </ul>	<p><b><u>Factores de localización:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ámbito espacial de localización</li> <li>▪ Tipo de localización</li> <li>▪ Inversiones necesarias</li> </ul>
<p><b><u>Reprogramación del curso del producto:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de los principios de compresión del tiempo en el comercio al detalle y en la producción</li> <li>▪ Crecimiento de las entregas en día determinado y en hora determinada</li> </ul>	<p><b><u>Externalización de las actividades logística:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratación de operadores logísticos</li> <li>▪ Foco en las actividades claves de las operaciones.</li> </ul>
<p><b><u>Realineación de la cadena de suministros:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desintegración vertical de la producción</li> <li>▪ Racionalización de la base de suministro</li> <li>▪ Adaptación empleada o diferida del producto</li> <li>▪ Aumento de la entrega directa</li> <li>▪ Fuentes de suministros geográficamente más extensas y una distribución más amplia de los productos acabados</li> <li>▪ Aumento del control de la cadena de suministro por parte de los minoristas</li> <li>▪ Concentración del comercio internacional en puertos y aeropuertos centrales</li> <li>▪ Búsqueda por la eficiencia energética</li> </ul>	
<p><b><u>Gestión del transporte y almacenaje:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios en la distribución modal de las mercancías</li> <li>▪ Reducción en los costes del transporte internacional</li> <li>▪ Aumento en la utilización de las tecnologías de la información y tecnologías para nuevos tipos de vehículos (eléctricos, híbridos, etc)</li> <li>▪ Cambios en la distribución urbana de mercancías</li> <li>▪ Reducción de la contaminación generada en los procesos de distribución</li> </ul>	

**Tabla 2.7. Tendencias para la Cadena de Suministros (Adaptado de Serra, 2005).**

## **3. Capítulo 3. Responsabilidad Social Empresarial: Hacia un modelo de gestión sostenible y responsable**

### **3.1. Introducción**

El nuevo entorno en el que operan las empresas se caracteriza por dos hechos interdependientes: la globalización y el aumento de los requerimientos sociales respecto al papel que las empresas han de jugar en un mundo globalizado (Olcese *et al.*, 2008). En los últimos tiempos, es notable la creciente preocupación y atención especial que la sociedad tiene con las cuestiones ambientales y sociales, con la preservación del entorno donde vivimos, o sea, de los recursos naturales. Cada vez más, la gente se preocupa con los impactos generados por las actividades productivas y económicas. Es un tema que se ha convertido en una preocupación social para todos. Pero además de la preocupación con el medio ambiente, hay que destacar que las actividades empresariales también generan impactos positivos y negativos a la sociedad y a todos los que están directa o directamente relacionados con su actuación, y todo esto genera una mayor exigencia de que las organizaciones adopten una postura correcta cuanto a producción de bienes y servicios a través de procesos que tengan en cuenta la sostenibilidad y la creación de valor no solo a los accionistas sino también a toda la sociedad.

En este escenario, donde los consumidores y la sociedad en general exigen de las empresas una postura ética y sostenible, por comprender que ésta tiene un papel muy importante en la generación de riqueza y bienestar social, surge un concepto que viene ganando grande atención y tiene sido objeto de muchos estudios y aplicaciones prácticas: La Responsabilidad Social Empresarial (o Corporativa). Según la Aliarse (Cemifi), aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sostenibles en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sostenibilidad de las generaciones futuras.

Cada vez más, las organizaciones y sus partes interesadas reconocen que adoptar un comportamiento socialmente responsable es tan necesario como beneficioso. Además de contribuir al desarrollo sostenible, puede producir mejoras en aspectos clave de la organización: su ventaja competitiva, su reputación, su capacidad para atraer y retener trabajadores, clientes y usuarios, así como su productividad y la percepción por parte de los inversores de la organización, y sus relaciones con las partes interesadas (Argandoña *et al.*, 2011). Es verdad que, en los últimos años, la cuestión de la responsabilidad social ha ocupado un espacio progresivamente relevante en el análisis de las prácticas empresariales. Pero, a menudo, cuando se habla de responsabilidad social de las empresas, se hace desde una perspectiva dualista. Se trata de una perspectiva que opone la dimensión económica de la empresa - "los resultados" - a la dimensión social - "la responsabilidad" - (Libro Verde, 2001).

### 3.2. Marco conceptual actual de la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial, a la cual le asignaremos la sigla RSE lo largo de este capítulo, es un concepto con una definición que todavía carece de un consenso generalizado. En parte, esto se debe a que los puntos de vista desde los cuales abordarla son muy variados (Moreno *et al.*, 2010). El actual nivel de consenso que existe en la actualidad sobre el tema es el resultado de un largo proceso de maduración a partir de experiencias y debates concretos. Sin embargo, es muy probable que la expresión “responsabilidad social corporativa (o empresarial) siga evolucionando en el futuro (Ribera *et al.*, 2005). Por lo que parece, el término aún no posee una aceptación general, dado la infinitud de definiciones encontradas a lo largo de esta investigación, pero es posible percibir que hay puntos fundamentales de este concepto que es común a las definiciones propuestas.

Como punto de partida, podemos considerar la definición que trae la **Guía ISO 26000**, que nos dice que “la RSE es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: tome en consideración los intereses de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”. Ya el **Libro Verde de la Comisión Europea (2001)** observa algo interesante en su definición – el aspecto voluntario de la RSE – que bajo su punto de vista es “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

En América Latina, región cuyos países son casi pioneros en el estudio de la RSE, podemos encontrar dos definiciones importantes y más desarrolladas para la RSE. La primera es la que presenta Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México: “Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales (incluye también expectativas de conducta, legales, comerciales, de gestión y públicas) de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (Cemifi). La segunda, y también muy aceptada por muchos investigadores del tema es la que desarrolló el **Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social en Brasil**: “La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

También consideramos como muy importantes, por el hecho de incluir en sus consideraciones las cuestiones del desarrollo sostenible y la creación de valor a largo plazo en los negocios, los conceptos desarrollados por dos instituciones muy importantes a nivel

mundial. El **Banco Mundial** establece que la RSE “es el compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sostenible y la sociedad en general”. En este sentido, para el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**, “es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. El **World Business Council for Sustainable Development (2005)** también incide en el término desarrollo económico sostenible, explicitando además diversos grupos de interés. Así, define la responsabilidad social empresarial “como el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.

Además de los conceptos ya presentados y que básicamente nos trae los enfoques y prioridades de la RSE, consideramos como fundamental lo que nos propone **Moneva et al.** – la idea de la necesidad de crearse estrategias y medición de resultados para lograr éxito en las acciones en el ámbito de la RSE - . Él considera que la RSE centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés *a través de determinadas estrategias*, cuyos resultados han de *ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente*, cuya actuación va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo: supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.”.

**Porter y Kramer (2006)**, definen una forma de observar la relación entre empresa y sociedad que vincula el éxito corporativo y el bienestar social a la generación de beneficio. Estos autores plantean un marco donde la RSE debe ser una fuente de progreso social pero también una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva que se recogen en los siguientes cuatro puntos:

- 1) Las empresas tienen la obligación moral de ser responsables y “hacer lo correcto”. Estas decisiones morales corporativas implican equilibrar valores e intereses.
- 2) Conseguir el éxito comercial de tal forma que se honre los valores éticos y se respete a las personas, comunidades y ambiente natural. Para ello se invoca al triple resultado de desempeño: económico, social y ambiental.
- 3) Satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades. La empresa debe identificar problemas sociales que son importantes para todas las partes implicadas.

- 4) La reputación es utilizada para justificar iniciativas de RSC que mejoran la imagen de la empresa, fortalecen la marca, elevan la moral y pueden llegar a incrementar el valor de las acciones. Pretende buscar un beneficio estratégico, difícil de conseguir, y a la vez dar satisfacción a las audiencias externas.

El Foro de Expertos en RSE (2005) reafirma en su definición de RSE la necesidad de las empresas en actuar de manera conjunta con los distintos grupos de interés, o los stakeholders de la organización: “La responsabilidad social de las empresas es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés”.

En resumen, no existe una definición generalmente aceptada de la expresión RSE. El término se emplea para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental tomadas por las empresas, que no se basan exclusivamente en requisitos legalmente obligatorios y que por lo tanto son, en su mayoría, de naturaleza voluntaria (Ribera *et al.*, 2005). No es filantropía, no son acciones sociales independientes, y no son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La RSE, más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva (CentraRSE). La RSE gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. Ésta no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos medioambientales, sociales y económicos – positivos y negativos – que genera en la sociedad (Corporate Social Responsibility Europe).

Como las definiciones reflejadas en este apartado con complementarias unas a las otras, definimos que en este trabajo consideraremos todas ellas en sus distintos enfoques (algunos más generalistas y otras más amplios), pero teniendo en cuenta que al final todas ellas coinciden en sus elementos fundamentales, con los cuales se queda clara que la RSE propone a las organizaciones una nueva manera de gestionar sus negocios al percibirse como agente que interactúa con muchos grupos de interés y que sus actividades generan un conjunto de efectos positivos y negativos a la sociedad, y que por lo tanto, hay que tenerlos en cuenta a la hora de planificación estratégica.

### 3.3. El desarrollo sostenible, la RSE y la creación de valor sostenible

Como vimos en los conceptos presentados en el apartado 3.1. sobre la RSE, la idea de que las organizaciones actualmente deben desarrollar sus actividades productivas teniendo en cuenta los impactos positivos y negativos que generan a la sociedad ahora mismo empieza a hacer parte de los planes estratégicos de muchas de ellas. Actualmente es indudable la importancia de la actuación las empresas para el desarrollo económico y social de los países, y por ello es que cada vez más se busca aproximar la concepción de la empresa como generadora de riqueza en una visión de corto plazo al concepto del *desarrollo sostenible* que está direccionado hacia su crecimiento y supervivencia a largo plazo. ¿Y qué es el desarrollo sostenible? “*El desarrollo sostenible es aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades*”(Brundtland, 1987).

Según la Comisión Brundtland, el Desarrollo Sostenible es un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del cambio tecnológico e institucional, están todos en armonía, aumentando el potencial actual y futuro para atender las necesidades y las aspiraciones humanas; todo esto significa que el desarrollo del ser humano debe hacerse de manera compatible con los procesos ecológicos que sustentan el funcionamiento de la biósfera. A partir de estas contribuciones de la Comisión Brudtland sobre la concepción del término *desarrollo sostenible*, vemos que éste está íntimamente relacionado con la creación de nuevos paradigmas para el funcionamiento de las empresas: Podemos decir que surge la idea de la *empresa responsable y sostenible*.

El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo. Para ello, ha de crear valor para sí misma y para su entorno. Ésta es una concepción que choca con la visión tradicional de la empresa, que dice que la empresa ha de crear valor para sus accionistas haciéndolo de acuerdo con las leyes. Cualquier otra consideración evita que la empresa maximice su capacidad de crear valor. Aunque haya hecho fortuna, se trata de una visión miope. No tiene en cuenta que la creación de valor, incluso circunscrita a los accionistas, es multidimensional (Olcese *et al.*, 2008).

En este contexto, podemos citar la idea presentada por Hart *et al.* (2003) sobre la creación de valor sostenible. La aptitud de crear valor sostenible - es decir, valor para los accionistas a la vez que, en forma simultánea, se desarrolla un mundo sostenible- constituye una gran oportunidad que aún debe ser explotada. La estructura del valor sostenible pone de manifiesto la naturaleza y la magnitud de las posibilidades asociadas con el desarrollo sostenible y relaciona a las mismas con la creación de valor para la empresa. Para capturar las oportunidades derivadas del desafío de la sostenibilidad, los ejecutivos deben, fundamentalmente, repensar sus puntos de vista prevalecientes sobre estrategia, tecnología y mercados. Así se podrán distinguir nuevas oportunidades de negocio (CEADS, 2008).



En la figura 3.1. vemos representado el modelo desarrollado por Hart *et al.* (2003) para este proceso de creación de valor sostenible. Él cree que, partiendo de la idea de que la empresa tiene que crear valor a sus accionistas, es necesario obtener un rendimiento adecuado en varias dimensiones, las cuales llevan la empresa a actuar hacia una perspectiva de creación de valor de una forma permanente en el tiempo, o sea de manera sostenible, que perdure a largo plazo. En este modelo, él habla de cuatro grandes tipos de motores internos y externos a la empresa que están directamente relacionados con la idea de la responsabilidad y la sostenibilidad que tiene que tener las organizaciones para perduraren en el tiempo. En la figura 3.2., vemos otro modelo de cadena de valor que puede ser creada a través de la RSE.

Interpretando la idea pretendida por Hart, Olcese *et al.* (2008) describe los cuatro motores propuesto ello:

- El primer motor engloba todos los efectos colaterales de carácter medioambiental de nuestro modelo industrial, con su consumo de materias primas no renovables, la producción de desechos y la contaminación del aire, las aguas y los suelos;
- El segundo atañe a la proliferación de organizaciones sociales y otras partes interesadas crecientemente interconectadas gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y sus requerimientos de transparencia y comportamiento medioambiental y socialmente sostenible;
- El tercer motor lo constituyen las tecnologías actuales en un futuro más o menos próximo.
- El cuarto, la pobreza y desigualdad actuales. Revertir la actual situación de injusticia y desesperación es la premisa ineludible para conseguir un desarrollo realmente sostenible.

Olcese *et al.* (2008) concluyen de su análisis que la creación de valor es de carácter multidimensional, y los conceptos de responsabilidad, sostenibilidad y creación de valor están íntimamente relacionados y pueden considerarse, en último término, como sinónimos. Aunque no lo garantice, esta visión de la empresa multiplica las posibilidades de que éstas creen valor de forma sostenida y, en consecuencia, puedan perdurar en el tiempo. La capacidad de crear valor de las empresas en el tiempo depende de una adecuada gestión de las tensiones que se producen entre el corto y el largo plazo por un lado, y entre los aspectos internos de la empresa y la relación de ésta con el entorno. La necesidad de avanzar hacia un desarrollo más sostenible influye de forma determinante en los cuatro cuadrantes propuestos por Hart (IESE).



Figura 3.1. Creación de Valor Sostenible. (Hart *et al.*, 2003).

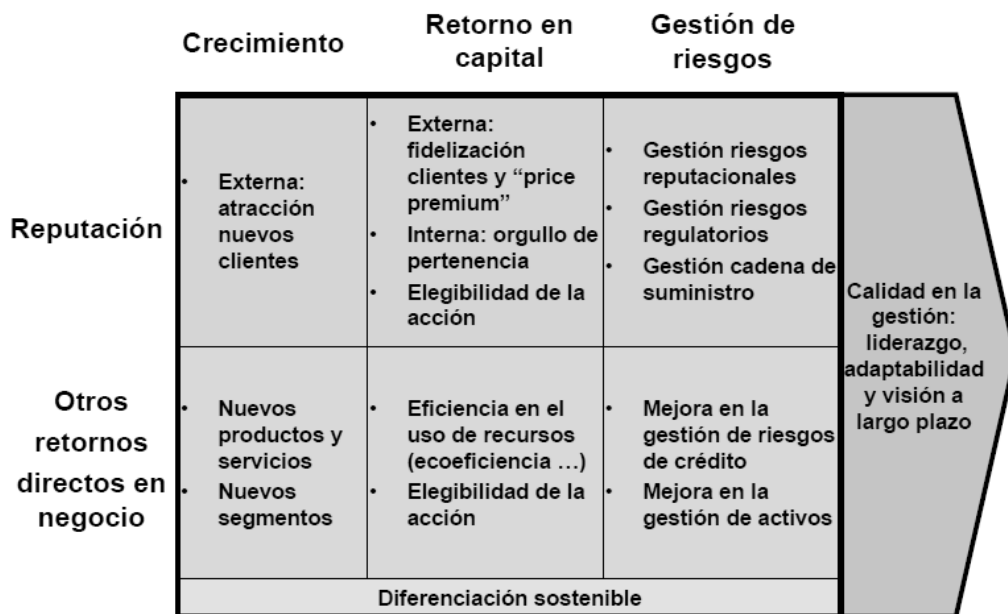


Figura 3.2. La Cadena de Valor de la RSE. (Boston College, McKinsey y BBVA).

### 3.4. Dimensiones y enfoques de la RSE

Las empresas quieren cambiar la imagen que de ellas tiene gran parte de la sociedad, que culpa en gran medida del actual modelo de desarrollo insostenible o de los escándalos empresariales más recientes. En este escenario las empresas deben atender, en lo económico, las exigencias de sus accionistas de obtención de resultados financieros a corto plazo con un mínimo riesgo; la demanda de la sociedad de más seguridad en el trabajo, más empleo en condiciones aceptables, derecho a la información y participación de los empleados en las decisiones de la empresa; y, en lo medioambiental, las peticiones de controlar los efectos ambientales de la actividad económica, economizar las materias primas y minimizar los residuos (Oreliana).

Según Boyer (2003), un futuro mejor depende del nuevo paradigma de relacionar los negocios y el desarrollo, promoviendo la estabilidad social, ambiental y económica. Los modelos de gestión, basados exclusivamente en las dimensiones y preocupaciones de los agentes financieros (bancos, accionistas, inversores, etc.) han sido reemplazados por el amplio abanico de grupos de interés, con una serie de perspectivas más exigentes, ya que abarcan las tres perspectivas: financiera, social y medioambiental (García Vílchez, 2010). En esto contexto, surge un concepto fundamental y que es una de las bases que definen las principales dimensiones de la RSE: La Tripe Cuenta de Resultados.

La Triple Cuenta de Resultados o Triple Bottom Line es una nueva manera de medir el éxito empresarial. Liderada por John Elkington, esta filosofía hace referencia a la necesidad de medir y reportar conjuntamente los resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías. El informe de la Comisión Brundtland, publicado en 1987, es su punto de partida. Éste consolidó el término de desarrollo sostenible que, en 1992, fue redefinido en la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro. Según Elkington: “las empresas líderes comienzan a tener una visión más amplia de contabilidad, auditoría y publicación de información, que comprende aspectos financieros, ambientales y sociales o éticos” (Acciona, 2009).

Como hemos visto en el apartado 3.2 cuando tratamos de los conceptos de RSE, prácticamente todos ellos consensuan en la percepción de que una empresa que desee implantar la RSE en su estrategia de gestión de negocios debe ser capaz de actuar para generar valor a todos sus grupos de interés y minimizar los impactos de su actividad económica, y esta filosofía e idea presentada por la Triple Cuenta de Resultados, en sus 3 dimensiones - ambiental, social e económica - , corrobora a la comprensión de qué partes son afectadas por la actividad empresarial y cómo crear estrategias para garantizar el desarrollo sostenible de las organizaciones a través de la RSE. “El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo a su propio contexto, tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares”(Cemefi).

### 3.4.1. Dimensiones de la RSE

#### **Dimensión Ambiental**

Los aspectos ambientales de la sostenibilidad están relacionados con los impactos de las organizaciones en los espacios naturales, tanto habitados como no habitados, los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua. Estos aspectos han obtenido el mayor grado de consenso de las tres dimensiones de las que se compone la sostenibilidad (GRI, 2002). Cualquier decisión y acción que tome la empresa tiene un impacto sobre el medio ambiente, ya sea a través del consumo de los recursos naturales (inputs como materias primas, energía, etc.) ya sea en los outputs, contaminando.

Según Ribera *et al.* (2005), una política de empresa respetuosa con el medio ambiente se define como la capacidad de suministrar a precios competitivos bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas, y mejorando la calidad de vida al tiempo que vaya reduciendo progresivamente los impactos ambientales, así como el consumo de recursos a lo largo del ciclo de vida de lo que produce.

Desde una empresa respetuosa con el medio ambiente, se considera que la existencia de emisiones, efluentes y residuos es, generalmente, expresión de una utilización no plenamente eficiente por parte de la empresa de sus recursos materiales y energéticos. Expresan potenciales “deseconomías” internas asociadas a una subóptima utilización de los recursos materiales en el proceso productivo. La existencia de emisiones, efluentes y residuos obliga a la empresa a dedicar una parte de sus recursos a gestionar esos subproductos – manejo, almacenamiento, entrega y vertidos de los mismos -, lo que conlleva un coste económico sin que la empresa incremente el valor añadido del producto. Expresan, en definitiva, un coste de oportunidad que la empresa debe enfrentar (Ribera *et al.*, 2005).

#### **Dimensión Social**

En cuanto a las actuaciones en el ámbito social, suele tenderse a la confusión entre lo que significa filantropía y lo que es una verdadera estrategia de gestión social. En muchas ocasiones, este objetivo se relaciona con donaciones o aportaciones a organizaciones caritativas o a cualquier otro tipo de prácticas de este tipo. Pero ese no es el fin buscado a la hora de hablar de responsabilidad social. La acción social va más allá. Godfrey (2005) describe el nexo existente entre la realización de actividades que benefician a la sociedad y los beneficios de los accionistas. Este autor considera que la acción social corporativa contribuye positivamente al desarrollo del capital moral a través de la mejora de la reputación corporativa. Desde el punto de vista teórico, una buena reputación corporativa refuerza la imagen de marca de la empresa que a su vez puede conducir a mejores resultados y por tanto mayor riqueza para los accionistas (García Vílchez, 2010).

Según el estudio del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la dimensión social de la RSE se dividen en: interna y externa. En su dimensión social interna, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos. En su dimensión sociocultural y política externa, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.

La responsabilidad social y sus actividades tienen que ser voluntarias e ir más allá de las obligaciones legales, pero en armonía con la ley. En conclusión, la responsabilidad social exige el respeto de los valores universalmente reconocidos y del marco legal existente (Cemifi).

### **Dimensión económica**

Los aspectos económicos de la sostenibilidad están relacionados con los impactos que una organización causa en las circunstancias económicas de sus partes interesadas, así como en los sistemas económicos locales, nacionales y mundiales. Los impactos económicos se dividen en: impactos directos e impactos indirectos. Estos impactos pueden ser positivos o negativos. En términos generales, la actuación económica engloba todos los factores de las interacciones económicas de una organización, es decir, tanto los cálculos tradicionales empleados en la contabilidad financiera como los activos intangibles que normalmente no se recoge en los estados financieros (GRI, 2002). Además de obtener la rentabilidad que permita a la compañía crecer de forma sostenida y repartir dividendos, debe de dedicar parte de sus beneficios a potenciar valores de futuro como son la I+D+I, planes de pensiones, la comunidad donde opera, etc. (García Vílchez, 2010).

En los últimos años, la Inversión Socialmente Responsable (ISR), ha experimentado un gran incremento, debido a que las políticas laborales en los ámbitos social y ambiental son un indicador de una gestión correcta y por lo tanto, una llamada a posibles inversiones de capital (Babón, 2012). Según Fernández y Muñoz (2004), la inversión socialmente responsable es aquella que a los tradicionales criterios financieros añade criterios sociales y medioambientales.

Una buena política de sostenibilidad es capaz de anticipar y prever determinadas crisis que pueden perjudicar a la reputación de la organización y, por consiguiente, provocar un descenso en el valor de las acciones. Por esta razón, una de las actuaciones sostenibles importantes dentro del ámbito económico son las inversiones socialmente responsables, ya que suponen la integración de los valores personales y preocupaciones sociales en las decisiones de inversión (García Vílchez, 2010).

### 3.4.2. El enfoque de los grupos de interés - Los stakeholders

Los resultados de una organización deben satisfacer las necesidades de los diferentes *grupos de interés o stakeholders* que interactúan con ella. Los grupos de interés condicionan que una empresa sea próspera y continuada en el tiempo siendo condición básica conocer qué es lo que busca cada uno para poder trazar una estrategia adecuada a tal fin (Hillman *et al.*, 2001). El diálogo entre la empresa y sus partes interesadas, por tanto, resulta estratégico. Como es obvio, las relaciones entre empresas y las partes interesadas no son siempre del mismo tipo, ni sería lógico que lo fueran. Por este motivo es conveniente elaborar el mapa de las partes interesadas de cada empresa y valorar su importancia (Cemefi).

Según el estudio realizado por el Instituto Social y Ético de Accountability AA1000, los stakeholders o grupos de interés son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades (Krick *et al.*, 2006). Los grupos de interés se relacionan con diferentes grupos sociales que exigen estar informados sobre las actividades que realiza la empresa, siendo obligatorio desde el punto de vista legal en algunos países a la hora de llevar a cabo una toma de decisión importante (García Vílchez, 2010).

La teoría de los grupos de interés postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés. En ella, la empresa se define como una organización socioeconómica formada para crear riqueza para los múltiples colectivos que la componen. Los grupos de interés de cualquier empresa suelen ser bastante diversos, pero las relaciones entre la empresa y cada uno de los mismos tienen muchos rasgos como conflictos potenciales (Olcese *et al.*, 2008).

Según este autor, en cualquier caso, el enfoque de la teoría de los grupos de interés es a la vez normativo e instrumental. El primer argumento se fundamenta en la idea de que, a través de las actividades empresariales, y de líderes empresariales responsables, se pueden mejorar tanto el bienestar individual como el de la sociedad en su conjunto. Por ello, partiendo de que las empresas tienen un papel y una responsabilidad críticos en el desarrollo social, los grupos de interés tienen un interés legítimo en los diferentes aspectos de la actividad corporativa. En segundo lugar, dialogar con los grupos de interés puede ser una manera de obtener legitimidad, o asegurarse la “licencia para operar”, así como un medio de acceder a fuentes estratégicas de ventaja competitiva sostenible como la confianza, la reputación y la innovación, o de generar innovaciones y modelos empresariales disruptivos.

Como ejemplos de stakeholders o grupos de interés de las organizaciones, podemos citar: Accionistas, Entidades Financieras, Clientes y clientes potenciales, Proveedores, Empleados, Administración pública, Medios de Comunicación, Sindicatos, O.N.G.'s y grupos de presión, Comunidades locales, Competidores/asociados, Comunidad académica y científica, Instituciones internacionales, etc.

### 3.5. Los 7 principios de la RSE según la norma ISO 26000

La Norma ISO 26000, que es una especie de guía a las empresas para el tema de la RSE, y de la cual hablaremos los siguientes apartados, propone 7 principios básicos para las organizaciones que desean incorporar a sus estrategias empresariales la RSE. Aunque no pretende dar una lista definitiva de principios de Responsabilidad Social, la ISO 26000 aconseja adoptar, como mínimo, estos siete, a fin de facilitar la integración de la RSE en toda la organización. La importancia de estos principios es la misma, es decir, que ninguno tiene prioridad sobre otro. En la tabla 3.1 vemos reflejados estos principios.

Los 7 principios de la Responsabilidad Social	
<b>1. Rendición de cuentas</b>	La rendición de cuentas es una cuestión fundamental para poder llevar a cabo una correcta integración de la Responsabilidad Social. La ISO 26000 invita a la organización a rendir cuentas por los impactos económicos, sociales y ambientales de su actuación, lo cual también implica asumir responsabilidad por sus impactos negativos y el compromiso de tomar las medidas pertinentes para repararlos y evitar repetirlos. La Guía también invita a las organizaciones a aceptar el escrutinio público de sus actividades y a asumir un papel activo en responder a dicho escrutinio.
<b>2. Transparencia</b>	El argumento de que las organizaciones deben operar con transparencia ha ido ganando relevancia en el ámbito de la Responsabilidad Social. La ISO 26000 aconseja a las organizaciones ser transparentes en aquellas actividades que desarrolla y afectan a la sociedad y al medio ambiente. De este modo, sugiere que la organización debería suministrar toda la información que requieran las partes interesadas, en un lenguaje accesible e inteligible. El principio excluye, sin embargo, que se publique la información protegida por la propiedad intelectual o la que pueda causar incumplimientos de obligaciones legales.
<b>3. Comportamiento ético</b>	La Responsabilidad Social de una organización tiene mucho que ver con la ética de su comportamiento. Por ello, la ISO 26000 postula que, para tener un impacto verdaderamente positivo en el desarrollo sostenible, la debería regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad, lo que significa que la empresa no debería perseguir únicamente el beneficio económico, sino también tratar de maximizar los impactos positivos en su entorno social y medioambiental, y minimizar los negativos.
<b>4. Respeto a los intereses de las partes interesadas</b>	La Guía señala que la organización debería respetar y atender los intereses y requerimientos de las partes interesadas. Esto es así porque, aun cuando los objetivos de una empresa puedan circunscribirse a los intereses de sus dueños, existe un conjunto de actores o partes interesadas que, si bien no forman parte de la empresa, tienen unas necesidades y unos intereses legítimos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa. La ISO 26000 recomienda tener en cuenta a estos grupos de interés a la hora de operar y tomar decisiones.
<b>5. Respeto al principio de legalidad</b>	La ISO 26000 aconseja respetar el principio de legalidad o supremacía del derecho, lo que pasa por reconocer que ningún individuo u organización tiene la potestad de actuar fuera de la ley. En el ámbito de la Responsabilidad Social, el respeto al principio de legalidad significa que la organización debería respetar y cumplir las leyes y regulaciones aplicables y, por tanto, debería tomar las medidas necesarias para estar al corriente y cumplir la legislación vigente en materia de Responsabilidad Social.
<b>6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento</b>	Yendo más allá del cumplimiento de la ley de los países en los que opera, la ISO 26000 invita a respetar la normativa internacional de comportamiento aun cuando la normativa nacional, a la que esté sujeta, no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales. Y para el caso de que la ley de su jurisdicción entre en colisión con la normativa internacional, la organización debería revisar la naturaleza de sus relaciones y actividades en esa jurisdicción y evitar ser cómplice de comportamientos que no sean compatibles con la normativa internacional de Responsabilidad Social.
<b>7. Respeto a los derechos humanos</b>	Finalmente, la Guía apunta que la organización debería respetar los derechos humanos, así como reconocer su importancia y universalidad, es decir, que estos derechos son aplicables a todos los individuos de todos los países y culturas. Y, en el caso de que los derechos humanos no sean garantizados en su ámbito de actuación, bien sea por un vacío legal o por prácticas inadecuadas, la organización debería hacer todo lo que esté a su alcance para respetar y proteger esos derechos.

**Tabla 3.1. Los 7 principios de la Responsabilidad Social Empresarial según la Norma ISO 26000.**  
(Adaptado de Argandoña *et al.*, 2011)

### 3.6. Beneficios de la RSE

Por lo que ya hemos visto hasta aquí, no hay dudas de que la RSE aporta una serie de beneficios a la empresa que van mucho más allá del simple resultado financiero. La idea desarrollada juntamente con la RSE de creación de valor sostenible con la intención de garantizar que los negocios perduren en el tiempo genera ventajas a las empresas y a todos sus grupos de interés. Conforme estudio del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, la RSE aporta los siguientes beneficios a las organizaciones (véase tabla 3.2.):

<b>Beneficios que la RSE aporta a la empresa</b>	
<b>Disminución de Conflictos</b>	Los principios y valores comprendidos en la RSE ayudan a la empresa a desarrollar relaciones sólidas con sus públicos, sobre la base del diálogo. En esta medida, puede ser reducido el impacto de algunos procesos legales que provocan aumento de costos y desgaste institucional. Por lo demás, la claridad en los valores y principios asegura el cumplimiento de compromisos y negociaciones de intereses.
<b>Valoración de la imagen institucional y de la marca</b>	Las prácticas de responsabilidad social agregan valor a los negocios de la empresa, la cual puede valerse de ese potencial diferenciador para sus estrategias de negocios.
<b>Mayor lealtad del consumidor</b>	Los consumidores admiran aquellas empresas que valoran a sus trabajadores, desarrollan proyectos sociales, se preocupan por el medio ambiente e invierten esfuerzos contra la corrupción. Por ello, la responsabilidad social es factor que garantiza la fidelidad del consumidor. Un ejemplo que ilustra estos conceptos son las investigaciones que desde el año 2000 el Instituto Ethos realiza para conocer la percepción del consumidor brasileño en torno a la responsabilidad social. Los datos obtenidos muestran un consumidor preocupado por aspectos tales como la ética y el tratamiento a los trabajadores y dispuesto a premiar empresas que adoptan comportamientos socialmente responsables.
<b>Flexibilidad y capacidad de adaptación</b>	Las empresas capaces de incluir la responsabilidad social en su estrategia de negocios son abiertas a las demandas de la sociedad, pudiendo adaptarse a dichas demandas con mayor facilidad, e incluso creando productos y servicios que atiendan nuevas expectativas.
<b>Sostenibilidad del negocio a largo plazo</b>	La perennidad de la empresa constituye también motivo de preocupación para los inversionistas. Las prácticas socialmente responsables disminuyen las contingencias de la empresa y permiten su control, reduciendo el riesgo del negocio como un todo. Una prueba de que los criterios socio-ambientales vienen ganando importancia en la evaluación del riesgo de las corporaciones, es el «Dow Jones Sustainability Index» (DJSI), creado en 1999 y conformado actualmente por más de trescientas (300) empresas en veinticuatro (24) países. Para componer el índice, usado en el mercado de acciones, cooperan dieciocho (18) ítems que miden la performance económica, ambiental y social de las empresas y cómo ellas las administran en la búsqueda de la supervivencia de los negocios a largo plazo. Los inversionistas que necesitan garantizar la rentabilidad de las acciones en el futuro se valen del DJSI para encauzar los recursos de fondos ( <a href="http://www.sustainability-index.com">www.sustainability-index.com</a> ).
<b>Acceso a mercados</b>	El respeto a determinadas cláusulas sociales, tal como el combate a la discriminación, y otras ambientales, como el establecimiento de controles sobre la contaminación, permite a la empresa operar en países o regiones que adopten patrones rígidos de conducta en estos campos.
<b>Acceso a capitales</b>	Al garantizar el control de riesgos sociales y ambientales, la empresa puede conseguir crédito y financiamiento para proyectos en instituciones que expresan tales exigencias.

**Tabla 3.2. Beneficios que la RSE aporta a la empresa (Instituto ETHOS)**



### 3.7. Las Herramientas de Gestión para la RSE

La existencia de una legislación o de una normativa que de alguna forma regule u obligue a las empresas a asumir y desarrollar actividades asociadas con la responsabilidad corporativa (o empresarial), es uno de los aspectos más polémicos y menos consensuados en el debate que sobre esta materia existe entre empresas y organizaciones sociales, a nivel mundial (Olcese *et al.*, 2008).

Según Ribera *et al.* (2005), no hay una unanimidad sobre la conveniencia o no de que la información sobre la RSE esté regulada por normas de general cumplimiento como ocurre con las normas de contabilidad financiera. Se existiera un tipo de normalización para el tema de la RSE, podría significar una arma de doble filo. Por un lado, aseguraría el establecimiento de un mínimo común denominador al que se deberían ceñir todas las entidades, pero por otro lado las presiones de las entidades afectadas serían muy intensas para que ese común denominador fuera lo más exiguo posible.

Sin embargo, el siglo XXI está viendo cómo se diseñan y difunden una amplia variedad de metodologías y herramientas, que han sido elaboradas con el objetivo de lograr la adhesión de las empresas al desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa (o empresarial) y de mejorar su impacto social y reputación. Muchos plantean que la RSE establece un nuevo estilo de gestión y, con esta premisa están exigiendo nuevos métodos empresariales, nuevos planteamientos sectoriales y una nueva cultura de valores en las organizaciones (Olcese *et al.*, 2008).

Según este autor, como respuesta a estas necesidades, en los últimos años se han generado nuevos tipos de alianzas entre diferentes agentes e instituciones para diseñar e implantar nuevos mecanismos y herramientas que promuevan y consoliden las prácticas sostenibles en las empresas. Existen diversos instrumentos de gestión que pueden ayudar a las empresas para que, en el marco de su singularidad y a partir de sus principios, se adecuen a las necesidades asociadas al desarrollo sostenible y la RSE.

Actualmente, tenemos una serie de propuestas y modelos desarrollados por investigadores, entidades e instituto de fomento a la difusión de la RSE, normas y orientaciones de organismos públicos de ámbito internacional, etc., con el objetivo de contribuir para el despliegue de los conceptos y acciones para la implantación efectiva de la RSE en las organizaciones.

Podemos agrupar las iniciativas, modelos y herramientas de la RSE de varias formas. En este trabajo, presentaremos uno de ellos. Tratase de la clasificación realizada por FORÉTICA (Vilanova *et al.*, 2006), que básicamente agrupa éstos elementos de acuerdo con sus objetivos, ámbito, estructura y contenido en 5 categorías o grupos, los cuales están destacados a continuación:

1. **Códigos de conducta**, con enfoques generales como marcos éticos de conducta para empresas o marcos de RSE;
2. **Sistemas de gestión y certificación**, que proponen procedimientos y procesos que integran ámbitos de RSE y certificación en la gestión de las organizaciones;
3. **Índices de valoración**, que en base a cuestionarios e información independiente realizan una valoración sobre las actividades de las empresas en el ámbito de la RSE;
4. **Marcos de accountability y reporting**, que presentan directrices y propuestas concretas para la elaboración de memorias de sostenibilidad;
5. **Iniciativas de producto**, que centran los temas de accountability no en la organización sino en el producto.

En la actualidad, existen numerosas herramientas en relación con la responsabilidad social, sin embargo, no todas ellas gozan del mismo grado de contenido, prestigio, ámbito, difusión y notoriedad. Según un estudio realizado por Economistas Sin Fronteras (Cuesta *et al.*, 2002), se estima que existen más de 225 iniciativas en este campo, que pretenden establecer normas o principios a seguir para lograr unas prácticas socialmente responsables (García Vílchez, 2010). A continuación, describiremos 6 de las principales y más citadas herramientas para la gestión de la RSE en las organizaciones.

### 3.7.1. ISO 26000 - Guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones

La Norma internacional ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social, ofrece armonizadamente una guía global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. Esta norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más (ISO 26000).

La Guía ISO 26000 proporciona a las organizaciones una guía sobre: conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social, antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social, principios y prácticas relativas a la responsabilidad social, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social, Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia, identificación y compromiso con las partes interesadas, comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social (ISO 26000). Las materias fundamentales que debería abordar una organización según la norma son (ISO 26000):

- 1. Gobierno organizacional:** Se basa en cómo debe actuar la organización para implantar la conducta socialmente responsable entre los trabajadores.
- 2. Derechos Humanos:** Se basa en valorar la justicia e imparcialidad los derechos básicos, que cuentan con carácter indeleble, inalienable, universal, indivisible e interdependiente.
- 3. Prácticas Laborales:** Hace referencia a todas las políticas y prácticas del trabajo que la organización gestiona con sus empleados con el fin de mejorar su situación social.
- 4. Medio ambiente:** En relación con las decisiones y actividades que tienen impacto sobre el medio ambiente, valorando las consecuencias sociales, económicas y ambientales derivadas de las decisiones y actividades.
- 5. Prácticas operacionales justas:** Se refiere a la conducta ética que tiene una organización en el trato con otras organizaciones (anti-corrupción, fomento y transmisión de la RSC, etc.).
- 6. Temas relacionados con los consumidores:** Busca transparencia al consumidor, apoyo, minimización de riesgos del producto y procedimiento de retirada de productos.
- 7. Implicación y desarrollo de la comunidad:** Abarca las relaciones entre la organización y otras organizaciones e instituciones en las comunidades en que operan y el proceso de mejora de la dimensión económica, social, cultural, política y ambiental de la sociedad.

### *3.7.2. GRI – Global Reporting Initiative (GRI, 2002)*

Global Reporting Initiative (GRI) es un proyecto internacional a largo plazo en el que han participado diversas partes interesadas, y cuya misión es elaborar y difundir la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad («la Guía»). Esta guía es para uso voluntario de las organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios, y su objetivo es el de apoyar a las organizaciones y a las partes interesadas, en la articulación y comprensión, de las contribuciones de las organizaciones que realizan informes de este tipo, al desarrollo sostenible.

Desde la publicación de la primera guía en junio de 2000, las tendencias que propiciaron la creación del GRI no han disminuido en lo más mínimo, sino que más bien, en la mayoría de los casos, se han intensificado. Aspectos como la globalización y el gobierno corporativo, la responsabilidad, y la ciudadanía han centrado los debates en materia de política y gestión

administrativa en el seno de muchas organizaciones y en los países en los que éstas actúan. La agitación de los primeros años del siglo XXI pone de relieve el motivo de la rápida expansión del GRI: que los altos niveles de responsabilidad y la creciente dependencia de amplias redes que cuentan con diversas partes interesadas externas pasarán a formar parte de la realidad de las organizaciones en los próximos años.

El apoyo a la creación de un nuevo marco de aceptación general para la publicación de memorias de sostenibilidad sigue creciendo entre la sociedad civil, los gobiernos, las empresas y los representantes laborales. La rápida evolución del GRI, que en cuestión de unos años ha pasado de ser una idea arriesgada a una nueva institución mundial permanente, refleja el valor imperativo que muchos sectores de la población otorgan a esos marcos. El proceso del GRI, fundamentado en la globalidad, la transparencia, la neutralidad y la mejora continua, ha permitido poder dar forma concreta al concepto de «responsabilidad».

Esta guía constituye un marco para presentar memorias sobre el desempeño económico, ambiental y social de las organizaciones informantes. En ella:

1. Se presentan principios y contenidos específicos que sirven de orientación para la elaboración, a nivel organización, de memorias de sostenibilidad;
2. Se ayuda a las organizaciones a presentar una visión equilibrada y razonable de su actuación económica, ambiental y social;
3. Se promueve la posibilidad de comparación de memorias de sostenibilidad a la vez que se toma en cuenta la utilidad de presentar la información a distintas organizaciones, muchas de las cuales realizan operaciones importantes en distintas partes del mundo.
4. Se apoyan la evaluación comparativa y la valoración de la sostenibilidad en lo referente a códigos, normas de actuación e iniciativas voluntarias; y se pretende facilitar la interacción con las partes interesadas.

### 3.7.3. AccountAbility 1000 (AA1000)

La norma AccountAbility 1000 fue creada en 1999 por el *Institute of Social and Ethical AccountAbility*, que es una entidad sin ánimo de lucro de Reino Unido. Dicha norma tiene como objetivo asegurar la credibilidad y la calidad ética y social de los informes públicos de las empresas mediante la definición de un conjunto de procesos y procedimientos que la organización debe seguir para contabilizar, administrar y comunicar el funcionamiento social, ambiental y económico de la empresa (Moreno *et al.*, 2010).

Según este autor, esta norma es un estándar de fuente abierta y que cubre una gama muy completa para asegurar el rendimiento y la transparencia de una organización. Está basado en la evaluación de informes siguiendo tres principios fundamentales: Relevancia, Exhaustividad y capacidad de respuesta. Además, apoya su gestión en un ciclo de mejora compuesto por 5 etapas: planificación, rendición de cuentas, auditoría y evaluación, mantenimiento del sistema y compromiso de los stakeholders.

El propósito es asistir a una organización en la definición de indicadores, objetivos y metas, la medición del progreso respecto a dichas metas, la auditoría y el informe del rendimiento y el establecimiento de mecanismos de feedback. Proporciona así un marco de referencia que pueden utilizar las organizaciones para comprender y mejorar su funcionamiento ético, y un medio para que otros puedan juzgar la validez de sus afirmaciones éticas (García, 2008).

#### 3.7.4. *Social Accountability 8000 (SA8000)*

La norma Social Accountability 8000, desarrollada por la entidad norteamericana *Social Accountability International* (SAI), es un estándar voluntario, certificable, que facilita la implantación de un sistema de gestión para la mejora de las condiciones laborales en la empresa. La SA8000 no es una norma integral de responsabilidad corporativa, sino que se centra exclusivamente en el lugar de trabajo y en los aspectos laborales. Establece pautas transparentes, medibles y verificables para certificar el desempeño de la empresa en nueve áreas esenciales (Olcese *et al.*, 2008):

1. Trabajo infantil
2. Trabajo forzado
3. Higiene y seguridad
4. Libertad de asociación
5. Discriminación
6. Prácticas disciplinarias
7. Horario de trabajo
8. Remuneración
9. Gestión

Según García (2008), lo más interesante desde un punto de vista de la responsabilidad social corporativa es que se trata de un proceso global de implantación en la empresa; que implica una auditoría y la concesión de la certificación. Con posterioridad a la obtención de la certificación SA8000, se desarrollan auditorías semestrales de seguimiento.

### *3.7.5. Norma SGE 21*

La SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, es la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social. Fue desarrollada por Forética, es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible (Forética)

Dicho de otro modo, la SGE 21 es la primera herramienta que pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés. Una muestra del valor añadido que aporta a las organizaciones la SGE 21 es que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social (Forética).

### *3.7.6. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social IQNet SR10*

IQNet SR10 es el estándar internacional desarrollado por IQNet a partir de, entre otros, la especificación RS10 de AENOR (a la que sustituye), que sirve para integrar la gestión de la responsabilidad social en la estrategia de las organizaciones y para comunicar los logros alcanzados a través de su certificación. El éxito de esta herramienta radica en que sus características cubren todas las expectativas de las organizaciones, grandes o PYMES, públicas o privadas de cualquier sector. Tanto para aquéllas que comienzan a implantar la estrategia de RS, como para aquéllas que ya han recorrido parte del camino y necesitan integrar en el negocio las acciones en las que ya estaban trabajando (AENOR).

Según AENOR, el sistema es útil para las organizaciones que desean avanzar desde la generación de empleo y riqueza hasta el desarrollo sostenible, desde el enfoque al cliente hasta el enfoque hacia los grupos de interés y desde la mera elaboración y ejecución de acciones y planes de RS independientes del resto de las políticas y estrategias empresariales, hasta la integración de la responsabilidad social en la estrategia global de la organización.

### 3.8. El futuro de la Responsabilidad Social Empresarial

La empresa del futuro no podrá limitarse a ser una mera explotación económica en el sentido tradicional del concepto. Adquirirá un mayor protagonismo en la sociedad en tanto que sea socialmente responsable, lo cual incorpora aspectos como que sus productos y servicios sean aceptados por los ciudadanos, cumpla estrictamente la normativa vigente, sus directivos tengan un comportamiento ético intachable, conceda una importancia adecuada a la relación con sus empleados, sea respetuosa con el medio ambiente o apoye a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera (Fundación Empresa y Sociedad España).

Es indudable que hace falta cambiar la visión tradicional definida a lo largo del tiempo de que las empresas existen con el fin único de generar beneficios a sus accionistas e inversores, pues cada vez más se tiene la certeza de que ésta es una visión de muy corto plazo y que no garantiza la supervivencia de la organización. Todavía, hay que tener en cuenta que hablar de la RSE en este escenario es romper en definitivo con paradigmas que están muy enraizados en la manera de gestionar los negocios. Olcese *et al.* (2008) dicen que el nuevo paradigma de la empresa responsable y sostenible requiere procesos creativos que nos llevan a aprender y desaprender, y todos sabemos lo difícil que es prescindir de hábitos y rutinas y sustituirlos por otros nuevos, pues eso conlleva un gran esfuerzo. Estes autores defienden que para embarcarse en una tarea como ésta es imprescindible tener tiempo y visión a largo plazo.

Lo que vemos actualmente es que la RSE viene ganando fuerza. Sin duda es un camino por lo cual tendrá que seguir las empresas para perduraren en el tiempo. Es posible que en los próximos años, su adopción se convierta de algo estrictamente voluntario, como lo es hoy en día, para un escenario donde las organizaciones la aplicarán en sus estrategias como requisito básico de competitividad.

Allen White, Co-Fundador del *Global Reporting Initiative* (GRI), en su ensayo “¿Desvanecer, Integrar o Transformar? – El Futuro de la RSC” (2005) aborda el futuro de la RSC dentro de diez años (2005-2015), imaginando las características e implicaciones de tres posibles desenlaces. White prevé que el entorno empresarial será transformado radicalmente por la sociedad para construir un nuevo paradigma que, coincidiendo con el tercer escenario propuesto por ello, redefine el propósito de los negocios. No obstante, el autor considera que redefinir el fin de los negocios requerirá redefinir completamente el propósito de la democracia y sus sociedades. El autor argumenta que, dado el acuciante deterioro social y ambiental, la sociedad no permitirá que el actual entorno prevalezca, y ya se aboca a construir un entorno de real democracia directa, participativa y de abajo hacia arriba, que ponga al bienestar social por encima del interés privado. De esta forma, el futuro de la RSC, como tal, desaparecerá para integrarse al cambio paradigmático en el que el bienestar social se convierte en el fin primordial de las empresas, gobernado por leyes y normas universales que rigen su actividad (Castilla, 2005).

Los 3 escenarios propuestos por White (2005) en su ensayo son:

- 1. *Desaparición paulatina de la RSE:*** Con el mundo en recesión económica por el agotamiento de recursos y el fracaso de las instituciones financieras, las empresas se centrarían en los resultados económicos para superar la crisis, devolviendo la RSE a sus orígenes de mínimos legales y caridad
- 2. *Integración de la RSE en la empresa:*** Se supone el escepticismo inicial hacia la RSE y ésta se incorpora a la estrategia empresarial y en todos los departamentos, demostrándose su rentabilidad. Prolifera el empleo de las herramientas de RSE y la publicación de memorias anuales al estilo triple cuenta de resultados.
- 3. *La RSE como transformadora de sistema:*** Las desigualdades sociales y la destrucción medio ambiental obligan a replantear el modelo de empresa imperante. Se evoluciona a una visión en la que todos los grupos de interés participan en la toma de decisiones y en la asignación de beneficios, buscando una generación de valor a largo plazo y equilibrada entre todos sus grupos de interés.

Por el escenario encontrado actual en el área de estudios de la RSE, podemos decir, bajo la perspectiva de éstos 3 posibles desenlaces presentados por White, que vivimos el momento de la integración de la RSE en las empresas, pues estamos exactamente en el contexto donde las empresas empiezan a utilizar muchas herramientas de gestión desarrolladas por estudiosos, investigadores y organizaciones que reúne expertos en el tema y que están en constante producción científica e investigación sobre el tema, y principalmente trabajando junto a los gobiernos y empresarios para difundir las propuestas y elementos de la empresa responsable y sostenible. Nunca se ha investigado y se ha escrito tanto sobre la RSE como en el contexto actual. Eso es indudable. La investigación empírica viene a reafirmar los argumentos a favor de la RSE, lo que también viene a contribuir para su aceptación e implementación por parte de las organizaciones.

Podemos concluir de todo lo visto en las búsquedas en la internet, en artículos y en libros sobre los retos de la sostenibilidad y de la RSE, que mucho ya se está haciendo por parte de empresas, gobiernos e instituciones que fomentan los estudios y las prácticas de la RSE. La última década, en la cual hemos vivido crisis económicas e muchos cambios en la forma de gestionar las organizaciones, ha sido decisiva en este proceso de sustitución de paradigmas de la sociedad contemporánea, que ahora, por lo que parece, busca cambiar sus valores y creencias acerca del comportamiento de las empresas para que éstas puedan funcionar de manera sostenible, teniendo en sus planes, además del ánimo de lucro a sus accionistas, crear valor a todos los afectados con sus negocios. Aún hay mucho por hacer en el tema de la RSE, pero sin dudas ya caminamos bien para que se concrete el tercer escenario propuesto por White, donde la RSE de facto pueda convertirse en una herramienta transformadora del sistema o modelo de empresa imperante.



## 4. Capítulo 4. La gestión sostenible de la Cadena de Suministros

### 4.1. La Cadena de Suministros y el reto de la Sostenibilidad

Una empresa tiene como una de sus principales funciones en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo. Sin embargo, las nuevas presiones sociales y de mercado transforman progresivamente los valores y las perspectivas de la actividad empresarial. Se puede encontrar algunas empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible. Estas trabajan orientando sus operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores (FORÉTICA, 2008).

El mundo globalizado actual, la gestión empresarial se ha vuelto extremadamente compleja, en donde las relaciones comerciales se extienden a través de múltiples fronteras políticas, culturales, lingüísticas y socioeconómicas. Estas tendencias están produciendo importantes cambios en las relaciones entre empresas contratantes y su red de proveedores, ampliando las consideraciones y dimensiones que se tienen en cuenta durante el proceso de selección y homologación de empresas proveedoras. Mientras que antes primaban únicamente los criterios precio, calidad y plazo de entrega, ahora un número creciente de empresas también han incorporado otros criterios y requerimientos ligados al desempeño social, ambiental y ético de las empresas proveedoras para configurar su red de suministro (ECODES).

La sostenibilidad va a transformar el sector logístico, tanto en lo referente a su modelo de negocio, como a la gama de soluciones y tecnologías avanzadas que utilizarán los proveedores de servicios logísticos (Deutsche Post DHL, 2010) (Ciliberti et al., 2008). Además de la importancia económica que ya tiene en la actualidad, la logística, se ve cada vez más como un elemento esencial para lograr la reducción de las emisiones de carbono en la economía global (Mollenkopf et al., 2010). Simultáneamente a búsqueda de alternativas eficientes en la cadena de suministro, diferentes partes interesadas o “stakeholders” (consumidores, accionistas, ONGs, administraciones públicas, sindicatos y organizaciones internacionales) han mostrado y están mostrando un creciente interés por los aspectos sociales y medioambientales de los negocios internacionales desde una visión integrada de cadena de suministro (Jenkins, 2001).

La gestión de la cadena de suministro se está convirtiendo rápidamente en uno de los aspectos clave de una gestión empresarial con criterios de RSE. Esta tendencia sigue claramente en una trayectoria ascendente, perfilándose como un eje central de un enfoque estratégico de la RSE. Según la última encuesta sobre la implantación del Pacto Mundial, a la que han respondido 1.251 empresas de 103 países, un 65% de las empresas consideran la

adhesión al Pacto Mundial en su cadena de suministro, mientras que el 12% de éstas exigen a sus proveedores que participen en el Pacto Mundial para ser elegibles como proveedores.

En este contexto, surge un concepto importante de ser analizado a la hora de pensar sobre la sostenibilidad en la cadena de suministros: La cadena de valor sostenible. Según Strandberg (2010), una cadena de valor sostenible es un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los interesados, que aseguran un éxito constante y que mejoran el bienestar de las personas y del medio ambiente. Se trata de la gestión de la materia prima y de los servicios — desde el proveedor de primeras materias hasta el cliente — y de la devolución del producto, con un enfoque especial en los impactos sociales y medioambientales. El objetivo es un resultado triple: conseguir un equilibrio responsable entre la gente, el planeta y las ganancias (people, planet and profits), es decir, lograr el bienestar social, la calidad ecológica y la prosperidad económica.

Otro concepto para la gestión de la cadena de valor sostenible es lo presentado por Carter y Rogers (2008), Seuring y Müller (2008) y Pagell y Wu (2009). Ellos utilizan la terminología de Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro, entendida como *“la gestión de los flujos de material, información y capital, así como de la cooperación entre compañías a lo largo de la cadena que buscan lograr objetivos en las tres dimensiones del desarrollo sostenible, económica, medioambiental y social, teniendo en cuenta los requerimientos de los clientes y los demás stakeholders”*.

De acuerdo con estos autores, la *Sustainable Supply Chain* o *Cadena de Suministro Sostenible* (SSC) está en total consonancia con la definición de desarrollo sostenible emanada del Informe Brundland (WCED, 1987) y que enfatiza la interdependencia entre los parámetros social, económico y medioambiental desde una perspectiva intergeneracional (Sacaluga et al., 2011). Esta perspectiva también se corresponde con la idea de la «triple cuenta», un concepto desarrollado por Elkington (1998, 2004), que simultáneamente considera y equilibra objetivos económicos, sociales y medioambientales bajo una perspectiva microeconómica, como ya hemos citado en el capítulo anterior.

Todo ello constituye una oportunidad como un reto para los proveedores de servicios logísticos (Carter, 2000,2004): las compañías consideradas como las mejores en su sector en cuanto a prácticas medioambientales, sociales y de gobierno superan hasta un 8% en beneficios a las compañías con baja sostenibilidad. Por otra parte, la logística no volverá a considerarse un sector en el que ofrecer la solución más barata sea la norma (Burgess *et al.*, 2006).

Como resultado, en el futuro, las compañías líderes en logística serán aquellas que ofrezcan servicios sostenibles (Markley *et al.*, 2007). Todavía, la principal dificultad para la extensión y generalización de la RSC (o RSE) en toda la cadena de suministro parece estar asociada a cierta percepción de incompatibilidad entre la eficiencia empresarial (en particular, en

aspectos de flexibilidad y costes de los procesos productivos/logísticos) y la implantación de las actividades sostenibles (Andersen y Skoett-Larsen, 2009).

## **4.2. La Gestión Sostenible de los proveedores**

La gestión de la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro global es un tema que ha estado ganando en importancia dentro del ámbito de la RSE en los últimos años aunque sus inicios se remontan a los principios de la década de los 1990 coincidiendo con las denuncias lideradas por diversas ONGs de las pésimas condiciones laborales en las fábricas subcontratadas por NIKE y otras empresas textiles en países en desarrollo. Estos cambios están ocurriendo en parte debido a la cada vez mayor insistencia por parte de importantes stakeholders como los accionistas, inversores y clientes, en que las empresas responsables analicen el impacto no sólo de sus propias operaciones, sino la de sus socios comerciales, lo cual obligará a las grandes empresas a tomar una gestión más activa de sus productos y servicios a través de todo su ciclo de vida (ECODES).

Aunque no está ni mucho menos asentado la jurisprudencia en este ámbito, algunos expertos en la materia aducen que en el futuro próximo un fuerte impulso del traslado de obligaciones en materia RSE a la largo de la cadena de suministro, especialmente de las grandes empresas a sus proveedores, puede venir de los tribunales mediante la determinación de la responsabilidad subsidiaria en donde socios en una transacción comercial son responsables de la conducta del otro en negocios conjuntos (VanCity Credit Union, 2002).

Independientemente de cuál sea la razón que lleve a una empresa a ser responsable (compromiso, reputación, presión de stakeholders, etc.), lo que está claro es que para ser "realmente" responsable, necesita gestionar la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministros. El indicador más visible de implantación de prácticas sostenibles en la cadena de suministros es la proliferación de códigos de conducta. En 2008, más del 90 por ciento de las 250 empresas más grandes del mundo tenía un código de conducta de proveedores (KPMG, 2008).

Un número creciente de grandes empresas, muchas de ellas punteras en la incorporación de la RSE en su gestión estratégica y operativa, se han dado cuenta de que las PYMES integradas en su cadena de valor juegan un papel determinante en su desempeño social y ambiental. Al mismo tiempo, la reputación corporativa puede verse afectada negativamente por la mala gestión de temas relacionados con la sostenibilidad, incluyendo aquellos que están supuestamente fuera del control directo de una empresa como pueden ser los impactos ambientales y sociales de su red de proveedores. Las barreras psicológicas y reales a la responsabilidad empresarial están derribándose y la falta de ética y transparencia en la relación con los proveedores puede llegar a afectar seriamente a las empresas (ECODES).

Según George Kell, director ejecutivo del Pacto Mundial de Naciones Unidas, “la ayuda a las pequeñas empresas para estimular la acción colectiva en todos los frentes y aumentar su compromiso con los derechos humanos y la lucha contra la corrupción será crucial si queremos equilibrar la Responsabilidad Social Empresarial”. Las PYMES van a ser actores importantes en la promoción de una economía más responsable entre otras razones por las crecientes demandas en relación a la RSE de las grandes empresas hacia su red de proveedores. Y generalmente tendrán que asumir estas obligaciones con pocos recursos, información y herramientas y dentro de un entorno muy complejo y dinámico.

Un estudio reciente realizado por varios profesores de ESADE (Gimenez *et al.*, 2011) muestra que las empresas pueden adoptar dos tipos de estrategias: Una está basada en prácticas de evaluación y auditorías; con estas prácticas las empresas intentan detectar en qué áreas sus proveedores pueden presentar problemas relacionados con la sostenibilidad: temas laborales (seguridad en las plantas, uso de mano de obra infantil, etc.) y/o medioambientales (uso ineficiente de recursos escasos, contaminación de aguas, etc.). Una segunda estrategia está basada en prácticas de colaboración, en las cuales las empresas asisten a sus proveedores (a través de formación, talleres, asesoramiento técnico, etc.) a ser más sostenibles.

El estudio anteriormente mencionado muestra que en el caso de impacto medioambiental, tanto las prácticas de evaluación como las de colaboración contribuyen a mejorar los resultados medioambientales de los proveedores y empresas compradoras. Una importante contribución de este estudio es que muestra que las empresas compradoras que adoptan altos niveles de implantación en ambos tipos de prácticas son las que consiguen unos mejores resultados medioambientales. Las empresas que adoptan sólo el mecanismo de evaluación consiguen mejores resultados que las que no implantan nada, pero no consiguen ser más sostenibles que las empresas que han dado un paso más colaborando con sus proveedores. Para ser excelente en términos de responsabilidad es necesario evaluar a los proveedores y colaborar con ellos.

La Comisión Europea (Comisión Europea, 2007b) ha publicado una serie de recomendaciones para las grandes empresas aplicables también a las Administraciones Públicas cuando exigen el cumplimiento de estándares relacionados con la RSE para formar parte de su red de proveedores.

1. Explicar a las PYMES como los requisitos RSE pueden representar una oportunidad a largo plazo para ambas partes;
2. Establecer un dialogo abierto y colaborativo con las PYMES sobre las exigencias RSE;
3. Garantizar que todos los aspectos de la política de compras de la empresa sean coherentes con la política RSE, formando en esta materia a todo el personal implicado en el proceso de compra;

4. Sensibilizar y ofrecer formación sobre la RSE a los empleados de las PYMEs, especialmente el equipo directivo;
5. Centrarse en un número limitado de temas dentro del ámbito de la RSE relevantes y bien definidos;
6. Dar mayor relevancia a las prácticas de RSE ya comunes entre las PYMES;
7. Dar a las PYMES suficiente tiempo para progresar y mejorar en materia RSE;
8. Asegurar el pago oportuno a las PYMES;
9. Trabajar con otras grandes empresas del mismo sector para desarrollar requisitos comunes;
10. Promover y fomentar el intercambio de buenas prácticas en el ámbito de la RSE entre las PYMES que integran la red de proveedores.

#### *4.2.1. Análisis de riesgos en la cadena de suministros*

Existen numerosas metodologías y sistemas para abordar el tema de la responsabilidad social en la cadena de suministro. A pesar de estas diferencias, generalmente el primer paso consiste en llevar a cabo una evaluación sistemática de los riesgos ambientales, sociales y económicos en la cadena de suministro. Dado que los riesgos de la RSE en la cadena de suministro de una empresa no son iguales para todos los proveedores que la integran, es imprescindible categorizar todos los proveedores, asignando a cada empresa dentro de la cadena de suministro un nivel de riesgo. Desde la empresa contratante también es importante ponderar la notoriedad de la marca en cuestión ya que una marca muy conocida y valorada por el gran público es más susceptible a los riesgos reputacionales ligados a la cadena de suministro (ECODES).

Siguiendo esta lógica de la importancia del análisis de los riesgos ambientales, sociales y económicos que son inherentes a la gestión de la cadena de suministros, la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas elaboró un documento intitulado “La empresa y su Cadena de Suministro: Una alternativa de gestión”, donde se propuso a presentar una guía para la gestión responsable de la cadena de suministros aplicando en sus análisis y propuestas los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas para la gestión empresarial sostenible y responsable, estableciendo para esto una especie de clasificación de riesgos a los proveedores que permite a la empresa conocer los problemas que deben enfrentar y a su vez gestionar y planificar acciones que posibiliten la construcción de las relaciones sostenibles y transparentes con sus proveedores a lo largo de su red de suministros. El proceso tiene 2 etapas:

**Etapa 1:** En la metodología de trabajo utilizada en esta guía, lo primero que hay que hacer es justamente una evaluación del riesgo de la cadena de suministro de la empresa, donde se tiene en cuenta 3 principales aspectos: 1. La notoriedad y visión de la marca de la empresa frente a su consumidor final; 2. Si sus proveedores hacen parte de sectores que producen productos de alto riesgo; 3. El local/país donde trabajan sus proveedores (países de ingreso bajo/medio bajo/medio alto, y donde las condiciones de trabajo a los trabajadores son más deficitarias). Para los aspectos 2 y 3 hay un listado de sectores, empresas, productos y países pre-establecidos en la guía como siendo de alto riesgo. Como resultado de este análisis y clasificación inicial, se concluye la primera etapa de evaluación, donde se obtiene bajo el ranking de clasificación el riesgo total de la cadena de suministros de la empresa de acuerdo con las respuestas de cada uno de los 3 aspectos anteriormente citados. Este análisis, clasificación y evaluación final, lo vemos reflejado en la figura 4.1.

¿Tengo una <b>marca conocida</b> por el consumidor final?	¿Alguno de mis proveedores me suministra <b>productos de alto riesgo</b> o proviene de un <b>sector de alto riesgo</b> ?	¿Alguno de mis proveedores directos trabaja en un <b>país de alto riesgo</b> ?	Riesgo de la cadena de suministro
SI	SI	SI	Muy Alto
	SI	NO	Alto
NO	NO	SI	
	SI	NO	
	SI	SI	Bajo
	NO	NO	
			Mínimo

**Figura 4.1. Análisis de riesgos en la Cadena de Suministros. (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas)**

**Etapa 2:** Después de haber evaluado los riesgos de la cadena de suministros conforme la figura 4.1., pasamos a la etapa siguiente, donde la metodología a ser aplicada dependerá del grado de riesgo asignado a cada proveedor en la etapa anteriormente descrita. Los proveedores que obtuvieron un grado de riesgo muy alto o alto, por ejemplo, han que ser gestionados y formados cuanto a los criterios de Responsabilidad Social Empresarial y tendrá mayores exigencias en relación a los proveedores que fueron clasificados en una zona de riesgo más baja o moderada.

Esta etapa está compuesta de 4 fases que serán aplicadas de maneras distintas de acuerdo con el nivel de riesgos atribuido a cada proveedor, conforme descrito en la figura 4.2. Cada fase cuenta con una serie de acciones y herramientas que serán implantadas por la empresa de forma a contribuir con la gestión sostenible de sus proveedores y la educación de los mismos en los temas de RSE. De manera muy resumida, ECODES nos presenta lo que contempla cada una de estas 4 fases (véase el resumen en la figura 4.2.):

**Fase 1: Diagnóstico.** Esta fase consiste en la recopilación, normalmente a través de un cuestionario, de información ambiental y social de las empresas clientes para permitir la evaluación posterior de cumplimiento con los requisitos establecidos por la empresa contratante.

**Fase 2: Planificación.** En base del diagnóstico de la fase previa, la empresa contratante elabora un plan de trabajo junto con el proveedor para mejorar aspectos débiles en cuanto a su gestión responsable y reforzar los puntos fuertes del mismo. El objetivo del proceso es trazar un plan para asegurar que las empresas proveedoras cumplan los criterios éticos, sociales y ambientales establecidos por la empresa cliente. Durante esta fase es imprescindible establecer canales o mecanismos fluidos de comunicación entre las partes así como ofrecer medidas de apoyo a los proveedores como pueden ser ayudas económicas o créditos blandos para financiar entre otras cosas mejoras en los procesos de producción o la implementación y/o certificación de sistemas de gestión ambiental o social. Es habitual también durante esta fase facilitar el acceso a cursos de formación para empresas proveedoras en temas relacionados con la calidad, gestión ambiental, o riesgos laborales.

**Fase 3: Supervisión.** El objetivo de esta fase es monitorizar la implantación de los planes de acción elaborados previamente y asegurar el cumplimiento con los requisitos éticos, ambientales y/o sociales establecidos por la empresa contratante. El nivel de monitoreo se perfilará de forma individualizada para cada proveedor y dependerá del nivel de riesgo asignado a cada proveedor mientras que la intensidad del proceso (visitas a las instalaciones, su frecuencia, auditoría externa, etc.) se diseñará en función del nivel global de riesgo así como el presupuesto disponible por parte de la empresa contratante.

**Fase 4: Toma de decisiones.** La última fase es la culminación de las fases previas y consiste en la toma de decisión respecto a la inclusión o no de los proveedores en la red de suministro dependiendo del grado de cumplimiento con los criterios RSE establecidos por la empresa contratante. Asimismo, es el momento de contemplar la implementación de un programa de incentivos y apoyos para las empresas que destacan en uno o varios de los elementos relativos a la gestión responsable de la empresa.

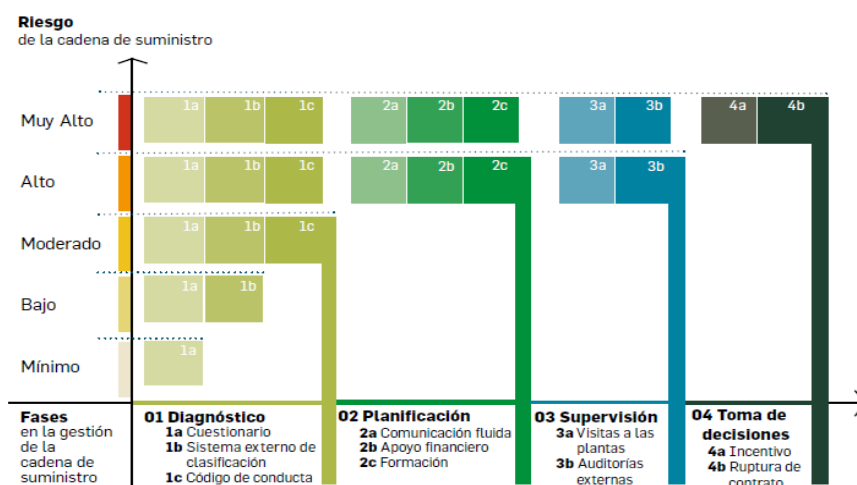


Figura 4.2. Fases en la Gestión de la Cadena de Suministros. (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas)

Como vemos, la metodología propuesta por esta guía es sencilla y aporta a las empresas una serie de informaciones fundamentales para la tomada de decisiones cuanto a la planificación y gestión de sus procesos y relaciones junto a los participantes directos principales de su cadena de suministro: sus proveedores, confirmando la idea de que construir una red de suministros sostenible solo es posible cuando cada empresa en su gestión se considera a sí misma como co-responsable también por las acciones y actuaciones del conjunto de empresas que participan de su cadena de suministro.

### **4.3. Sostenibilidad en la Cadena de Suministros: Las dimensiones de la RSE en la Cadena de Valor**

Ya vimos en el apartado 4.1. de este capítulo y en algunos apartados del capítulo 3 cuando hablamos sobre los conceptos de RSE y de los grupos de interés del negocio, que la gestión sostenible de la cadena de suministros se ha convertido en una importante herramienta que debe hacer parte de la búsqueda por la competitividad y supervivencia a largo plazo de las organizaciones. Es indudable que para hacer los negocios de las empresas crecieren de manera sostenible para perduraren a largo plazo, es necesario crear valor para sí misma y para su entorno. Es exactamente en este punto que vemos integración de los conceptos y propuestas de funcionamiento de la cadena de suministros con la idea de sostenibilidad en los negocios abordados en la perspectiva de la RSE para el desarrollo sostenible de las actividades económicas.

Por lo tanto, para actuar de forma a garantizar la sostenibilidad, es imprescindible pensar que las dimensiones propuestas por las teorías y prácticas de la RSE, principalmente en el aspecto de la triple cuenta de resultados y consecuentemente el enfoque dado a los grupos de interés o stakeholders tienen todo que ver con la dinámica de funcionamiento de las cadenas de suministros, visto que es justamente en las actividades económicas/empresariales y en las relaciones entre grupos de interés a lo largo de las redes de suministros que vemos de forma clara los impactos positivos y negativos generados por los procesos productivos y logísticos que llevan a cabo las empresas y que afectan toda la sociedad en las tres principales dimensiones: social, económica y ambiental.

De forma muy clara, a partir de lo que ya hemos visto en los capítulos 2 y 3 del presente trabajo sobre la Gestión de la Cadena de Suministros y la RSE, es posible percibir la vinculación que surge entre éstos conceptos fundamentales y de extrema importancia en los días de hoy.

La Cadena de Suministros es vista como la integración interna y externa de los agentes o grupos de interés que hacen parte de todo proceso productivo desde los proveedores de nuestros proveedores hasta el último eslabón de la cadena de valor, donde todos los stakeholders trabajan de forma integrada con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y de garantizar un nivel óptimo de eficiencia y eficacia de la cadena de modo a crear valor a todos los participantes e interesados, desde los proveedores e inversores hasta las



administraciones públicas y a sociedad en general, lo que posibilita a los negocios un mayor nivel de madurez y consecuentemente de desarrollo de forma permanente en el tiempo. Ya la RSE con sus dimensiones sociales, ambientales y económicas surge como una forma de actuación sostenible e innovadora a través de la cual la gestión de la cadena de suministros y de todas las demás áreas de los negocios de las organizaciones puede, según Hart (2003), crear valor sostenible y generar beneficios a todos los stakeholders y a través de la búsqueda por el desarrollo sostenible.

Trabajar la responsabilidad social corporativa en la cadena implica tratar una diversidad de asuntos nuevos y en contextos diferentes a los habituales. Los temas pueden ser muy distintos, dependiendo de la industria en la que opera la compañía, el tipo de productos que produce, los proveedores y la ubicación en la cadena de valor. Los temas generales se pueden organizar en tres categorías: sociales, medioambientales y económicos. La visión de la responsabilidad en toda la cadena de suministro implica que la empresa es responsable no solamente de sus actos, sino también de los de sus proveedores (y de sus distribuidores, contratistas, subcontratistas, etc.) (Strandberg, 2010).

Según Strandberg (2010), los resultados económicos y sociales de una empresa pueden verse afectados por las prácticas de los socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de valor. Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ella, sino que afectarán a sus socios y al bienestar económico de los proveedores o distribuidores, que dependen en parte o mayoritariamente de la compañía. Ahora bien, debido al cambio en la relación entre el fabricante y la empresa compradora, esta responsabilidad presenta algunas complicaciones.

Debido a los cambios en la forma de hacer negocios y en el funcionamiento de las organizaciones ocasionado por esta nueva visión de la responsabilidad social empresarial, más que nunca ellas necesitan desarrollar la capacidad de construir y mantener sociedades y relaciones sostenibles con sus proveedores, fabricantes, empleados, etc., de modo que sus actividades puedan generar cada vez menos impactos negativos a los otros agentes que sufren las consecuencias de su gestión y actuación: los clientes, los gobiernos, toda la sociedad en general.

Considerando estas cuestiones, presentaremos a seguir un conjunto de factores que las empresas deben tener en cuenta a la hora de gestionar su cadena de suministros de forma sostenible. Hay una infinidad de factores relevantes, pero aquí solo citaremos algunos de ellos. Para esto, consideraremos aquí a efecto de concepto y práctica lo que proponen las definiciones de desarrollo sostenible en la que se base la perspectiva de la RSE, que como herramienta fundamental en este proceso, analiza este desarrollo bajo las principales dimensiones que afectan directamente la creación de valor para los negocios: los aspectos sociales, ambientales y económicos.

### *4.3.1. Aspectos sociales*

Actualmente hay una serie de normas, legislaciones y principios relacionados con el tema laboral con el objetivo de garantizar que los derechos de los trabajadores sean repechados por las empresas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los cuatro principios elementales en este tema son: la libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil, y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

La condición actual de globalización y competencia que viven los mercados y economías globales llevan a las empresas a buscaren nuevas formas de producción para ganaren competitividad. Lo más común es que ellas busquen instalarse en los países en vías de desarrollo con el objetivo de tener menores costes por el hecho de que ahí las condiciones de trabajo y los costes de mano de obra suelen ser más bajos porque en general las leyes laborales y los principios delimitados por la OIT aún no están de todo implantados o no son fiscalizados por los entes gubernamentales. No son pocas las empresas que inciden en estas prácticas, y también hay las que descubren que a lo largo de su red de suministradores, hay los que utilizan en sus operaciones mano de obra infantil o medios de trabajo forzoso.

Las empresas que desean construir una cadena de suministro sostenible deben responsabilizarse por sus acciones y por las actuaciones de sus proveedores. Es necesario que, además de cumplir internamente las legislaciones laborales, hay que garantizar que en los demás eslabones de su cadena las cumplan. Como ejemplo de las consecuencias de no observar este principio, vemos lo que se pasó a la empresa Nike en la década de 90 cuando diversas noticias fueron publicadas a respecto de las pésimas condiciones de trabajo ofrecidas por las empresas subcontratadas por esta multinacional a lo largo de su cadena productiva. Aunque la empresa compradora esté en la mira de los consumidores y de la sociedad en general en este facto, las consecuencias y efectos de este escándalo se traslada a toda la cadena de valor y perjudica las relaciones y sostenibilidad de los negocios.

Junto a este problema, podemos citar los aspectos de seguridad y condiciones de trabajo teniendo en cuenta, por ejemplo, que muchas actividades operativas realizadas en los procesos logísticos a lo largo de la cadena de suministros, son en su esencia peligrosas y con mucho potencial de generar riesgos a los trabajadores. Los procesos de manipulación de cargas, transporte y distribución de mercancías, almacenamiento de productos entre otras actividades, pueden presentar riesgos potenciales y daños. En este sentido, es fundamental conocer estos riesgos y garantizar condiciones lo más seguras posibles a los trabajadores en estas y en otras operaciones y actividades.

Por fin, otra cuestión a tener en cuenta es que la empresa necesita considerar y analizar la comunidad donde está inserida e de alguna forma promover relaciones sostenibles con los agentes que ahí se encuentran. Hay que considerar que su actuación en este lugar generará daños a las personas, al ecosistema, interferirá en el estilo de vida de la población, etc. Un

caso muy particular que se puede citar es los problemas ocasionados por el tema de la distribución urbana de mercancías en muchos lugares y que intervienen en la movilidad urbana. Los impactos de la congestión del tránsito generados por las operaciones de distribución de mercancías y los accidentes ocasionados en estas operaciones también son elementos a tener en cuenta a la hora de analizar los impactos sociales generados por la cadena de suministro.

#### *4.3.2. Aspectos ambientales*

Las actividades a lo largo de la cadena de suministros consumen recursos naturales y generan impactos y modificaciones en el medio ambiente. Sabemos que recursos como el agua, energía y materias primas están cada vez más limitados, lo que afecta en definitivo la sostenibilidad de los negocios. Desde el primer eslabón de la cadena hasta el último, cada etapa conlleva una serie de impactos medioambientales que necesitan ser analizados, controlados y gestionados por las empresas. Podemos citar como principales impactos:

**1. Contaminación del aire:** Es posible decir que es en la actividad de distribución a través de los distintos medios de transporte en la red de suministros donde vemos el mayor inicio de emisión de carbono y otros gases de efecto invernadero que generan un gran impacto ambiental al agravar el efecto estufa. Para reducir estos efectos, hay un enorme esfuerzo por parte de los órganos gubernamentales junto a las empresas para intentar reducir la huella de carbono en la actividad empresarial (hablaremos de éste tema adelante). Según Strandberg (2010), hay tres pasos que forman la base de este proceso: la reducción del consumo de energía, la compensación de emisiones de carbono y el empleo de energías renovables. Hay también la contaminación de la tierra y el agua.

**2. Generación de residuos:** En todas las etapas de la cadena de valor hay generación de residuos, sea en el proceso productivo de las materias primas, sea en la fabricación de productos (residuos industriales, desperdicios), sea en la distribución y hasta después del consumo por parte del cliente final (residuos de embalaje, productos obsoletos). La corta duración del ciclo de vida de los productos actualmente tiene sido un gran problema en el aumento de residuos que deben ser gestionados por las empresas. Las soluciones de Logística Inversa es una tendencia esencial en esta gestión.

**3. Consumo energético y uso de otros recursos:** La búsqueda por fuentes de energías renovables para la cadena de suministros se ha convertido en una cuestión crucial y de extrema importancia. La escasez de este recurso sigue preocupando a la sociedad y afecta los modos de producción y el futuro de las organizaciones. Las actividades logísticas en la cadena de suministros, por ejemplo, consumen una gran cantidad de energías (manutención de almacenes, uso de equipos eléctricos, maquinarias, combustibles, etc.). Lo mismo se pasa con el uso del agua y de otros recursos naturales como materias primas que ya dan señales de escasez a ser enfrentada acaso

no se encuentren otras alternativas y se consiga llevar al nivel de consumo consciente. Muchas veces, las empresas no consiguen mensurar e identificar el tamaño de su dependencia ni de los impactos que sus actividades generan al medio ambiente, al ecosistema. Según Strandberg (2010), en un futuro próximo, las políticas y restricciones de los recursos naturales conllevarán un aumento del coste de producción y comercialización para las empresas. Sin embargo, los progresos tecnológicos, el aumento de la eficiencia y la redistribución de recursos pueden reducir algunos costes y disminuir los riesgos relacionados a largo plazo.

#### 4.3.3. Aspectos económicos

El modelo de negocio de la cadena de valor ha cambiado, y con él también las relaciones entre los actores. Para la empresa compradora implica la necesidad de encontrar un equilibrio entre asegurar unas condiciones de trabajo dignas y, a la vez, mantener la ventaja competitiva de la externalización (Strandberg, 2010). Según este autor, hay una serie de variables a considerar en este aspecto para garantizar la gestión sostenible de la cadena de suministros. A seguir, comentamos algunas de ellas:

**1. Situación económica de los proveedores y la relación entre proveedor y comprador:** La vulnerabilidad de la cadena y la seguridad del suministro son temas mayores que están emergiendo en el funcionamiento de las cadenas y que implican una mayor necesidad de información sobre la situación económica de los proveedores. Un proveedor vulnerable puede poner en riesgo la seguridad de suministro. La situación del proveedor depende de la dependencia del comprador, lo que a su vez depende de si el comprador supone una gran proporción o todo el negocio del proveedor.

**2. Plazos de entrega más largos y logística más compleja:** La producción está ubicada cada vez más en el exterior, los proveedores están más dispersos y en contextos socialmente y culturalmente distintos, lo cual conlleva plazos de entrega más largos y con más complejidad logística. Otra tendencia creciente es presionar a los proveedores para que produzcan más rápido y para que acepten una confirmación del pedido lo más cerca posible del día de entrega, de forma que el comprador pueda hacer cambios de cantidad y diseño de última hora.

**3. Falta de comunicación y confianza:** La falta de comunicación e intercambio de información sobre el proceso de producción puede llevar a una falta de confianza entre comprador y proveedor, con las posibles consecuencias de fallos en la planificación y retrasos en la producción.

**4. Precios y condiciones comerciales:** La presión continua para reducir el precio afecta a las condiciones comerciales y al negocio. Conseguir un precio competitivo es un objetivo comercialmente legítimo; sin embargo, puede tener impactos menos legítimos, como afectar a la viabilidad del proveedor y/o a las condiciones de los trabajadores.

**5. Abastecimiento local:** El abastecimiento local puede ser una oportunidad para crear relaciones con la comunidad y así obtener licencia de operación y también apoyo para la marca de la empresa. Asimismo, puede significar una reducción de emisiones y de costes de transporte. Por el contrario, el abastecimiento global puede ofrecer oportunidades para productores remotos, en países en vías de desarrollo.

**6. Corrupción y sobornos:** Debido a que las cadenas de valor son cada vez más complejas, incluyen más actores y son más internacionales, su control y transparencia son difíciles.

#### **4.4. Modelos para la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministros**

Desde una perspectiva global o general, es lógico entender que la implantación de la CSR (*Corporate Social Responsibility* - RSE, en español) en las empresas no puede ser ajena a las estrategias y operaciones desarrolladas en el contexto de la SCM (Gestión de la Cadena de Suministros), ya sea por la propia definición de dimensiones interna y externa con la que las empresas deben enfocar su CSR, o por el diálogo/actuaciones que deben llevarse a cabo con las partes interesadas («stakeholders»), entre ellas, proveedores, subcontratistas, competidores y clientes (Sacaluga *et al.*, 2011).

No obstante, según éstos autores, la revisión de la literatura sobre el estudio de las implicaciones de la CSR en la SCM o, de manera equivalente, en la gestión integrada de la logística, abarca sólo un período bastante reciente y además, en muchos casos, muestra un tratamiento parcial del tema, dado que se estudian sólo ámbitos concretos dentro de la cadena. Así, las investigaciones se han centrado, por ejemplo, en los aspectos medioambientales de la logística o la SCM, la seguridad en las operaciones de almacenaje y transporte o las cuestiones éticas de las relaciones ente fabricantes y proveedores.

Pero, finalmente, conceptos como cadena de suministro sostenible (SSC), suministro ecológico o CSR en la SC implican ir más allá del enfoque de eficiencia puramente económica en el contexto competitivo actual. Hacer ecológica la SC puede salvar recursos, eliminar o reducir los residuos, y mejorar la productividad y las ventajas competitivas al mismo tiempo (Porter y Linde, 1995). Así, respondiendo a un enfoque más global, recientemente, se han publicado tres trabajos en los que se aborda una amplia revisión sobre la gestión sostenible de la SC (Carter y Rogers, 2008; Seuring y Müller, 2008, Pagell y Wu, 2009). Estos trabajos buscaron definir y planear un modelo para la aplicación de la RSE en la gestión de la cadena de suministros, pero tan solo representan un estudio inicial que aún necesita ser más desarrollado y analizado de forma más empírica, siendo validados en el contexto empresarial.

A seguir, describimos de manera resumida la idea principal de cada uno de estos 3 modelos.

4.4.1. El modelo de Carter y Rogers

Carter y Rogers (2008) proponen un marco para la SSCM (Gestión de la Cadena de Suministro Sostenible) basado en la triple cuenta, definiendo la SSCM como «el logro de los objetivos sociales, ambientales y económicos de una organización, a través de la integración estratégica, transparente y la coordinación sistémica de los procesos clave de negocios, entre organizaciones, para la mejora del rendimiento económico a largo plazo de la empresa y de su SC». Además, estas actividades deberían desarrollarse según las cuatro facetas que dan soporte a la triple cuenta: la estrategia, la gestión del riesgo, la cultura de la organización y la transparencia. Teniendo esto en cuenta, los autores consideran que las actividades, tanto ambientales como sociales, que debe desarrollar o adoptar una empresa a lo largo de su SC (Supply Chain), son aquellas que le permitan conseguir los objetivos económicos (Sacaluga *et al.*, 2011). En la figura 4.3. se muestra el modelo. Estos autores consideran que hay 4 posibilidades de integración en la triple cuenta para implantar los aspectos de la sostenibilidad a la cadena de suministros.

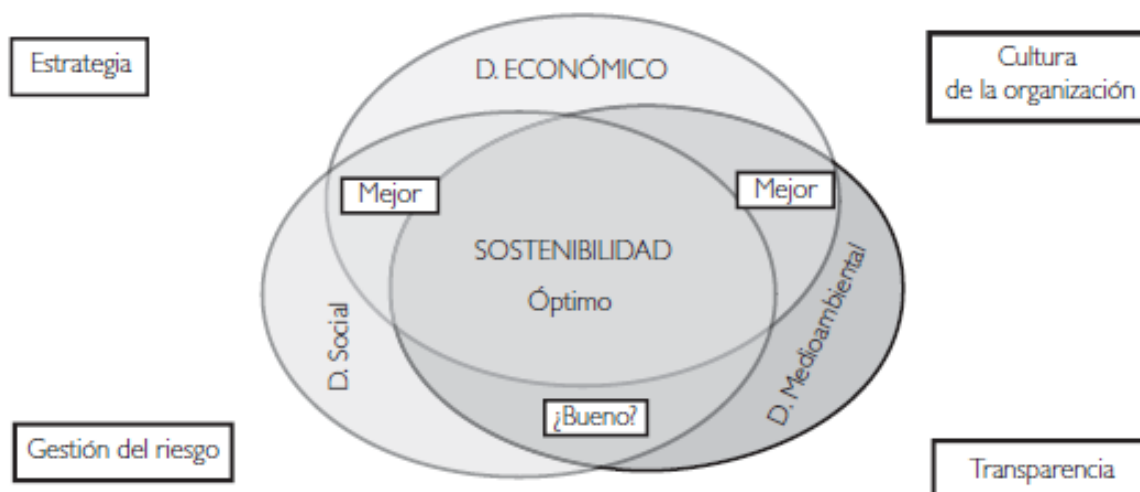


Figura 4.3. Gestión sostenible de la cadena de suministro (Carter y Rogers, 2008)

Del modelo expuesto, tenemos como propuesta:

1. Los signos de interrogación con el término **bueno** nos muestra una integración entre la dimensión social y medioambiental de la responsabilidad social corporativa definida en la teoría de la triple cuenta utilizada para los modelos de sostenibilidad. Los autores creen que una empresa que actúe apenas centrándose en estos dos aspectos de la triple cuenta está actuando de forma irresponsable con la sociedad (desconsiderando la importancia también del aspecto económico para la supervivencia de los negocios), a menos que estas acciones estén en acuerdo con los objetivos estratégicos financieros y generales de la empresa;

2 y 3. Hay dos puntos de integración donde vemos el término *mejor*, que nos muestra la integración entre la dimensión social y económica y otro que nos muestra la integración entre las dimensiones medioambientales y la económica. Según Sacaluga *et al.* (2011), el modelo muestra, en cambio, que es «mejor» realizar actividades que permitan conseguir objetivos sociales o medioambientales separadamente, pero que tengan en cuenta el componente económico.

4. En la cuarta posibilidad, donde encontramos en el centro de la figura 4.3. la verdadera sostenibilidad para la cadena de suministros (el punto *óptimo*), pues esta solo es posible cuando se consigue aunar acciones en la cadena de suministros que integren las tres dimensiones de la triple cuenta. A este respecto, los autores recogen a través de una profunda revisión bibliográfica un conjunto de actividades enmarcadas en el área central de la sostenibilidad, en muchas de las cuales se busca la reducción de costes a través de actuaciones positivas en el ámbito social y medioambiental (Sacaluga *et al.*, 2011).

#### 4.4.2. El modelo de Seuring y Müller

Para Seuring y Müller (2008), la introducción de la sostenibilidad en la cadena de suministro se produce debido a las presiones e incentivos de diferentes grupos externos fuera de la cadena situada en el lado de la demanda: clientes, los diferentes niveles de gobierno, desde el municipal al nacional multinacional, y las partes interesadas, que se describen como los otros participantes interesados en la cadena de suministro, como lo demuestra la figura 4.4. (Carvalho y Barbieri, 2012). Seuring y Müller (2008) definen la gestión de cadena de suministros sostenible (SSCM) como "La gestión de los flujos de materiales, de información y de capital, así como la cooperación entre las empresas de la cadena de suministro, teniendo objetivos de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, es decir, económica, ambiental y social, en cuenta que se derivan de los requisitos de cliente y las partes interesadas".

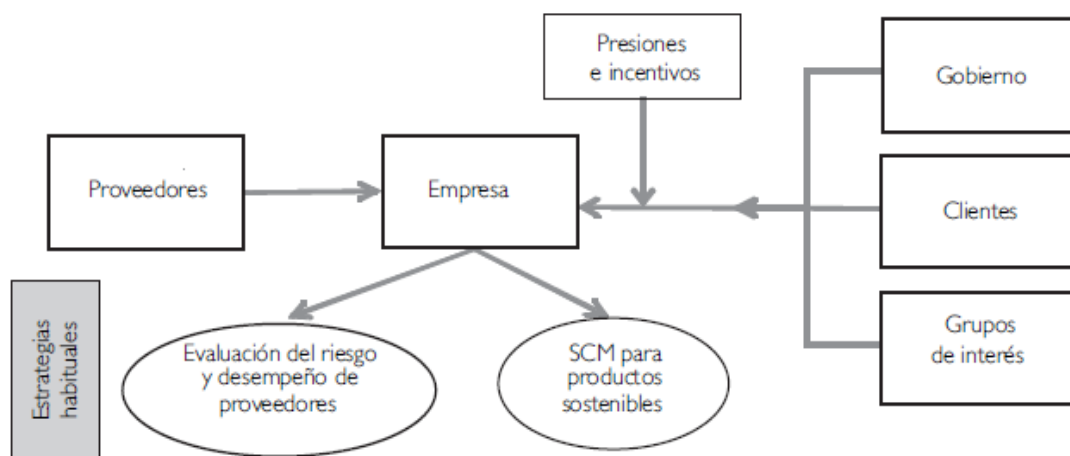


Figura 4.4. Facilitadores para la SSCM (Seuring y Müller, 2008)

Los autores presentan un marco conceptual o de referencia que base su modelo en 3 puntos fundamentales:

*1. Factores desencadenantes o facilitadores para la SSCM:* Los puntos de partida son la presión y los incentivos establecidos por diferentes grupos externos. Por un lado, los clientes son de gran importancia, ya que operar la cadena de suministro sólo se justifica si los productos y servicios son finalmente "aceptados" por los clientes. Por otra parte, todos los medios de control del gobierno, ya sea de los municipios locales, los gobiernos nacionales o multinacionales, son de gran relevancia (Seuring y Müller, 2008).

*2. Gestión del riesgo y desempeño de los proveedores:* En el segundo punto, gestión del riesgo y desempeño, los autores analizan cuáles son los factores internos de la SC que dificultan adoptar una gestión sostenible, así como los factores que dan soporte y ayudan a implantar las SSC. Entre las barreras que se encuentran las empresas, los autores mencionan tres: los elevados costes, la complejidad y el esfuerzo para coordinar toda la SC, así como la falta de comunicación en la misma (Sacaluga *et al.*, 2011).

*3. SCM para productos sostenibles:* Productos sostenibles es el término que se utiliza para comprender todo tipo de productos que tienen o aspiran a una mejora de la calidad ambiental y social, que se pueden ver también vuelta a la ya mencionada implementación de estándares ambientales y sociales. El objetivo final es satisfacer a los clientes y obtener una ventaja competitiva en el mercado (Seuring y Müller, 2008).

Por otro lado, los principales factores de apoyo para la internalización de la sostenibilidad son: Sistemas de gestión centrados en el medio ambiente y en las prácticas sociales, seguimiento, evaluación, información y aplicación de modelos de sancionar a los proveedores, como medio de fomentar la mejora del desempeño social y ambiental en riesgo de perder el contrato por desempeño insatisfactorio, la formación de las preocupaciones sociales y ambientales para el departamento de compras de la empresa focal, así como de sus proveedores, comunicación con respecto a la sostenibilidad en toda la cadena e integración de los objetivos de sostenibilidad en las políticas de la empresa focal, como objetivos adicionales para el desempeño social y ambiental para el equipo de compras (Carvalho y Barbieri, 2012).



4.4.3. El modelo de Pagell y Wu

En su estudio, Pagell y Wu (2009) presentan un enfoque diferente de los dos modelos anteriormente citados: exploran directamente lo que un conjunto de empresas sostenibles hacen de forma única y que, por lo tanto, pueden comunicar a otros para que traten de seguir el mismo camino. En la Figura 4.5. se resume el modelo propuesto por Pagell y Wu, donde es importante destacar como elemento diferenciador respecto al resto de modelos el que se considere que la sostenibilidad estará integrada en la organización cuando tenga, tanto la gestión orientada a la sostenibilidad, como la capacidad de innovación (Sacaluga *et al.*, 2011).

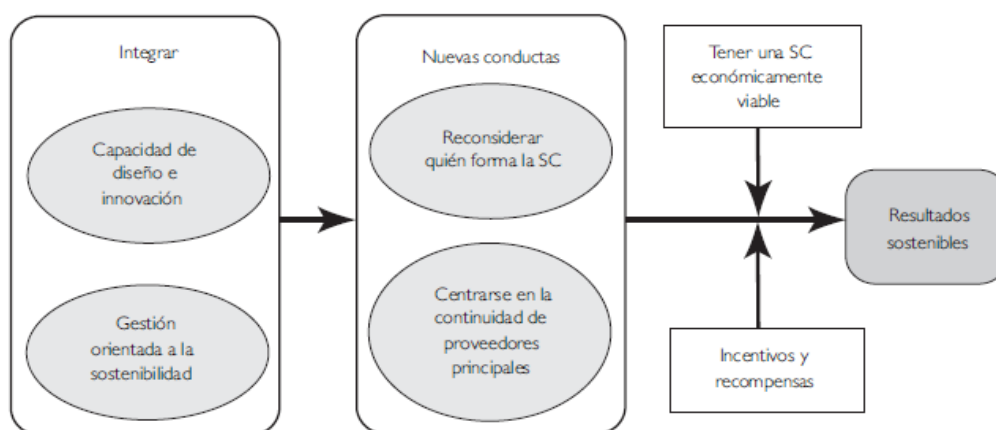


Figura 4.5. Un modelo de prácticas de SSCM (Pagell y Wu, 2009)

El objetivo de Pagell y Wu es abordar la falta de estudios comparativos y de integración en la literatura sobre la gestión sostenible de la cadena de suministro. De este modo se examinan una serie de prácticas que las 10 empresas estudiadas están llevando a cabo y encontrar algunas diferencias interesantes entre las predicciones teóricas que se han hecho en la literatura y la realidad. Ellos emprenden una revisión de literatura breve, examinando la relación entre las mejores prácticas existentes, tales como Lean Manufacturing, Gestión de la Calidad Total y JIT, la colaboración y la certificación. También examinan una serie de otras prácticas como la reconceptualización de la cadena de suministro y producción de ciclo cerrado (Ecology blog).

Según Sacaluga *et al.* (2011), Pagell y Wu creen que los gestores de las SC deben: identificar quién está presente en la cadena y cuál es el objetivo de la misma, y asegurar que es efectiva y eficiente y, por último, modificar la comunicación e introducir los problemas medioambientales y sociales como una manera de conseguir beneficios económicos para la empresa. Además, proponen que se implique a los empleados, para lo cual, es necesario proporcionarles la información necesaria para que puedan pensar sobre la sostenibilidad y compatibilizarla con los objetivos empresariales.

#### **4.5. Iniciativas y herramientas de apoyo a la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministros**

En los últimos años, ha habido una proliferación de iniciativas, códigos, normas, recursos y herramientas diseñadas para ayudar a las empresas a desarrollar estrategias de gestión de la cadena de suministro más sostenibles y prácticas. Si bien esto ha significado que las empresas tienen más posibilidades de elección de los recursos a utilizar para ayudar a mejorar la sostenibilidad de sus cadenas de suministro, también se ha planteado la barrera de entrada en términos de tiempo y esfuerzo necesarios para investigar y entender los diversos recursos (Pacto Mundial de las Naciones Unidas).

La inclusión de prácticas sostenibles en la cadena de suministro de las grandes empresas multinacionales está siendo apoyado y refrendado en los últimos años por una serie de iniciativas internacionales que están ayudando a impulsar la transición desde lo meramente teórico hacia un terreno más práctico y de implementación. Las grandes empresas responden así a una de las críticas más comunes expresadas por las empresas proveedoras, es decir, la falta de criterios comunes en materia de RSE. Estas diferencias en criterios y requerimientos dificultan en gran medida el cumplimiento en este ámbito de las PYMES, especialmente las que son proveedores para varias grandes empresas (ECODES).

Un número importante de agrupaciones de grandes empresas así como asociaciones empresariales han desarrollado iniciativas para promover una mayor responsabilidad social, ambiental y ética en la gestión de las cadenas de suministro globales. Un alto porcentaje de estas iniciativas tienen un enfoque sectorial o industrial específica o van dirigidas a empresas con estrechos lazos productivos o comerciales dado similitudes y sinergias en los procesos de contratación y compra de estas empresas. Dado las dificultades que tienen muchas de las PYMES en asumir estas nuevas obligaciones RSE, estas iniciativas generalmente incluyen formación, apoyo y/o herramientas para ayudar a las PYMES a mejorar su gestión y procesos productivos en línea con los requisitos RSE impuestas por las empresas contratante (ECODES).

A continuación, presentaremos de manera resumida algunas de las varias iniciativas y herramientas desarrolladas en el ámbito de la gestión sostenible de la cadena de suministros.

##### *4.5.1. United Nations Global Compact Sustainable Supply Chains Website (UNGC y BSR, 2010).*

La página web intitulada “**Supply Chains Sustainable: Resources & Practices**” o **Cadena de Suministros Sostenibles: Recursos y Prácticas**, fue lanzada en la Cumbre de Líderes del Pacto Mundial de la ONU 2010 como un recurso para las empresas que buscan información acerca de la sostenibilidad en cadena de suministro.

El propósito de esta página web, elaborada por la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en colaboración con CSR Europe, es que sea más fácil para los profesionales buscar y encontrar información relevante para ayudarles en el proceso de incorporación de las cuestiones de sostenibilidad - derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción - en las cadenas de suministro. Al mismo tiempo, el sitio permite a las organizaciones, empresas y otros compartir información sobre sus iniciativas y recursos en la cadena de suministro (UNGC, 2010a).

La página web presenta información sobre la cadena de suministro sostenible: Iniciativas (programas, códigos, normas, redes) de las cuales las empresas puedan participar para mejorar la sostenibilidad de su cadena de suministro; Recursos y herramientas para ayudar a las empresas en la implementación de programas para la cadena de suministro sostenible; Ejemplos de casos prácticos de negocios que demuestran ejemplos reales de cómo las compañías han desarrollado programas de cadenas de suministro sostenibles.

La información se puede buscar por área temática (derechos humanos, trabajo, medio ambiente, lucha contra la corrupción), por sector de la industria, por región y categoría de prácticas.

#### 4.5.2. *(GANTSCh) Global Action Network for Transparency in the Supply Chain (GRI, 2009)*

El Programa GANTSCh - Global Action Network for Transparency in the Supply Chain o Red de Acción Global para la Transparencia en la Cadena de Suministro fue desarrollado en 2009 por el Global Reporting Initiative (GRI) basado en la Guía G3 para la construcción de informes de sostenibilidad a nivel mundial, pero aplicada a la cadena de suministros sostenible.

El objetivo central del programa GANTSCh es estimular la adopción de los informes de sostenibilidad en todo el mundo a través de enfoques de creación de capacidad. En particular GRI colabora con organizaciones grandes (multinacionales) dedicadas a las cadenas de suministro sostenibles que quieren fomentar de manera positiva sus proveedores a comprender, asumir la prioridad y la gestión activa de sus impactos sobre la sostenibilidad mediante la introducción de informes de sostenibilidad. Con este programa, el GRI está especialmente interesado en alcanzar la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) y las organizaciones que forman parte de las cadenas de suministro de las grandes empresas (multinacionales).

El programa GANTSCh ha demostrado ser de gran beneficio para organizaciones multinacionales, así como a sus proveedores, que generalmente son las PYMES (UNGC, 2010a).

Para complementar las iniciativas top down, las grandes empresas buscan cada vez más herramientas que apoyan cada vez más un enfoque colaborativo con los proveedores, con el fin de: Desarrollar capacidad, fomentar el compromiso con la sostenibilidad, mejorar el rendimiento y la gestión de riesgos y mejorar el flujo de información de sostenibilidad confiable del proveedor al comprador. Los informes de sostenibilidad se han convertido en una herramienta importante dentro de una estrategia general de SCM. El programa GANTSch fue creado en respuesta a los intereses de las multinacionales en aplicar los informes de sostenibilidad en su estrategia de SCM, y construir relaciones de colaboración entre compradores y proveedores todo el proceso de presentación de informes (UNGC, 2010a).

#### *4.5.3. Supply Chain Sustainability: A Practical Guide to Continuous Improvement (UNGC y BSR, 2010).*

El “Supply Chain Sustainability: A Practical Guide to Continuous Improvement” o Sostenibilidad en la Cadena de Suministros: Una Guía Práctica para la Mejora Continua, es, como su propio nombre indica, una guía práctica para ayudar a las empresas en la incorporación de la sostenibilidad y los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en las cadenas de suministro. Fue desarrollada por la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones y BSR (Business for Social Responsibility) en 2010.

Esta guía está diseñada para ayudar a las compañías a iniciar y promover la sustentabilidad de la cadena de suministro, ampliar el impacto y promover acciones colectivas en pos de la sustentabilidad. Al integrar los principios de Pacto Mundial de la ONU en las relaciones de la cadena de suministro, las compañías pueden avanzar en la sustentabilidad corporativa y promover objetivos de desarrollo sustentable más amplios.

Este material contiene pasos prácticos que las compañías pueden tomar para lograr la sustentabilidad de la cadena de suministro y presenta ejemplos para inspirar la acción. Estos pasos no son lineales; más bien, representan acciones complementarias que las compañías pueden tomar para lograr cadenas de suministro más sustentables. Además, existen tres principios para una administración exitosa de la sustentabilidad de la cadena de suministro: gobernanza, transparencia y compromiso. Estos principios son esenciales en cada paso del modelo (UNGC y BSR, 2010).

La guía está dividida en 8 capítulos, en la cual el primer es la introducción a la propuesta de la misma y los demás desarrollan cada uno de los pasos a seguir. Los pasos recomendados que se resumen a continuación (véase figura 4.6) se basan en el Modelo de Administración del Pacto Mundial, que es un marco flexible para la mejora continua de la integración del Pacto Mundial en las estrategias y operaciones.



**Figura 4.6. Los seis pasos para la implementar la sostenibilidad a la cadena de suministros. (UNGC y BSR, 2010)**

**Paso 1. Commit (Comprometerse):**

- Desarrollar el modelo de negocio de la empresa mediante la comprensión del entorno externo e impulsores del negocio. (Capítulo 2)
- Establecer una visión y objetivos para la sostenibilidad de la cadena de suministros
- Establecer las expectativas de sostenibilidad para la cadena de suministro (Capítulo 3)

**Paso 2. Assess (Evaluar)**

- Determinar el alcance de los esfuerzos basado en las prioridades empresariales e impactos (Capítulo 4).

**Pasos 3 y 4. Define and implement (Definir e implementar)**

- Comunicar las expectativas y comprometerse con los proveedores para mejorar el rendimiento. (Capítulo 5)
- Asegurar la alineación y seguimiento internamente. (Capítulo 6)
- Celebrar colaboraciones y asociaciones. (Capítulo 7)

**Pasos 5 y 6: Measure and Communicate (Medir y comunicar)**

- Rastrear el desempeño en comparación con las metas y ser transparente e informar los avances. (Capítulo 8)

***4.5.4. Fighting Corruption in the Supply Chain: a guide For Customers and Suppliers (UNGC, 2010)***

La guía intitulada “Fighting Corruption in the Supply Chain: a guide For Customers and Suppliers” o La lucha contra la corrupción en la cadena de suministro: una guía para Clientes y Proveedores fue creada en 2010 por el Pacto Global de las Naciones Unidas para ofrecer un marco y un conjunto de herramientas a los clientes y proveedores y incentivarles a participar en la lucha contra la corrupción.

Es un recurso esencial para ayudar a las empresas a reducir la corrupción riesgos en sus cadenas de suministro. En términos sencillos, se explica por qué las empresas deben unirse a la lucha contra la corrupción y proporciona asesoramiento pragmático en abordar este desafío complejo. Las empresas que se dedican, en su cadena de suministro a programas de lucha contra la corrupción significativos puede: Mejorar la calidad del producto, reducir el fraude y costes relacionado, mejorar su reputación de honestidad en los negocios, mejorar el entorno para los negocios, crear una plataforma más sostenible para el crecimiento futuro.

La lucha contra la corrupción en la cadena de suministro, como cualquier decisión de negocios, requiere una evaluación de los riesgos, un balance de costos y beneficios y adaptar el programa para satisfacer el perfil de riesgo. Para ayudar con la evaluación de estos riesgos, la guía ofrece una serie de preguntas con comentarios y enlaces a herramientas de acompañamiento y recursos. Estas preguntas se refieren al propio negocio del cliente y las medidas que ha adoptado para luchar contra la corrupción, el proveedor y la naturaleza de su negocio y su reputación, el naturaleza del trabajo, incluyendo la ubicación y otros factores de riesgo, y el costo de la corrupción en la contratación.

Esta guía es uno de esos esfuerzos anticorrupción. Se presenta un marco para reducir el riesgo de corrupción en la cadena de suministro. La interacción entre los clientes (el comprador de bienes y servicios) y proveedores (los que proporcionan bienes y servicios). Para ayudar en la práctica, la guía contiene un conjunto de herramientas y estudios de casos, así como una guía para la prevención y el tratamiento de escenarios de la corrupción de la cadena de suministro comunes. En cada sección, la guía está organizada en dos grandes temas: cómo prevenir la corrupción y la forma de responder a la corrupción demandas o actos de corrupción cuando ocurrir.

#### *4.5.5. Quick Self-Assessment & Learning Tool (UNGC/BSR/Maplecroft, 2012)*

El “Quick Self-Assessment & Learning Tool” o Herramienta de Autoevaluación y Aprendizaje Rápida es una herramienta online creada por la Oficina del Pacto Mundial de las Naciones, BSR (Business for Social Responsibility) y Maplecroft en 2012. Está diseñada para permitir un diagnóstico de alto nivel estratégico de las prácticas actuales de la empresa gestión en el ámbito de la sostenibilidad en la cadena de suministro, y para apuntar las áreas de mayor atención e inversión. Para el diagnóstico de la empresa es utilizado un conjunto de criterios elaborados por el Grupo Consultivo de Sostenibilidad en la Cadena de Suministros del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

A través de una aplicación informática interactiva, es posible a las empresas que de forma gratuita y con confidencialidad puedan hacer un balance de su enfoque de la sostenibilidad en la cadena de suministro, para identificar áreas de mejora mediante la comparación de sus prácticas con las de otras empresas similares de acuerdo a su sector, tamaño y región. También ofrece recursos adicionales de aprendizaje y organizaciones socias para ayudar a mitigar y gestionar los riesgos de país, de tema y de proveedor (UNGC, 2010a).

#### *4.5.6. Business Social Compliance Initiative (BSCI, 2003)*

En 2003, el Business Social Compliance Initiative (BSCI) fue creado por la Asociación de Comercio Exterior (FTA) con el fin de crear una coherencia y armonización para las empresas que desean mejorar su cumplimiento social en la cadena de suministro global. BSCI tiene como objetivo establecer una plataforma común para las distintas empresas de códigos de conducta europeos y sistemas de control, sino que también sienta las bases para un sistema común de seguimiento para el cumplimiento social. BSCI ofrece a las empresas la gestión práctica, herramientas de auditoría y las directrices para la aplicación del Código de Conducta y el seguimiento de las mejoras de las condiciones de trabajo en las cadenas de suministro.

El Código de Conducta desarrollado por BSCI se basa en las más importantes normas internacionales del trabajo que protegen los derechos de los trabajadores, tales como los Convenios Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otras declaraciones importantes de las Naciones Unidas, las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. El objetivo final de BSCI es mejorar las condiciones de trabajo en la cadena de suministro global en todo el mundo y este objetivo sólo puede lograrse a través de un fuerte compromiso de los participantes para poner en práctica el sistema propuesto por el programa.

#### *4.5.7. ICC Guide to Responsible Sourcing (ICC, 2008)*

El ICC Guide to Responsible Sourcing o Guía para el abastecimiento responsable fue desarrollada en 2008 por el International Chamber of Commerce. El objetivo de esta herramienta es ayudar a las empresas en sus esfuerzos por integrar las consideraciones sociales y medioambientales en sus relaciones en la cadena de suministro. La guía presenta los pasos básicos que pueden adoptar las empresas para influir y monitorear el desempeño social y ambiental de sus cadenas de suministro globales. Estos pasos se basan en las experiencias reales de empresas miembros del ICC de una amplia gama de sectores y países (UNGC, 2010a).

La herramienta presenta seis medidas prácticas que las empresas pueden seguir para integrar las consideraciones sociales y medioambientales en la gestión de las relaciones con sus proveedores (UNGC, 2010a):

1. Selección de un proveedor;
2. Establecer expectativas claras sobre el cumplimiento de la ley;
3. Integrar el abastecimiento responsable en la compra de las prácticas;
4. Apoyar a los proveedores a establecer sus propias normas laborales;
5. Seguimiento de cumplimiento de los proveedores;
6. Manejar las expectativas de los interesados y presentación de informes.

#### 4.5.8. Key Performance Indicators for Responsible Sourcing (BSR, 2009)

En 2009, el Business for Social Responsibility (BSR) desarrolló informe a partir de un estudio que hizo para comprender mejor las métricas e indicadores de desempeño de los proveedores y el nivel de aplicación, la aplicación del programa de la marca, y el valor de las marcas y de los proveedores.

Los encuestados son miembros de BSR Beyond Monitoring Working Group y otras compañías con las "mejores prácticas" en la gestión sostenible de la cadena de suministro de una variedad de industrias. Además, BSR realizó entrevistas telefónicas para obtener la opinión compañía en lugar de respuestas a la encuesta y para aclarar las respuestas de la encuesta. Un total de 14 respuestas de las empresas se incluyen en este análisis. BSR también llevó a cabo entrevistas con dos analistas de inversión y dos organizaciones no gubernamentales que actúan en las normas laborales en la cadena de suministro. Los resultados de la investigación se presentan en este informe en términos de (UNGC, 2010a):

- a) Problemas y desafíos en el establecimiento de indicadores de rendimiento clave;
- b) Centrarse en el seguimiento de los casos de incumplimiento en lugar del valor creado por las prácticas responsables;
- c) Desafíos en la gestión de datos y la integración con la toma de decisiones;
- d) Métricas de muestra se proporcionan en las áreas de:
  - El rendimiento de seguimiento de proveedores;
  - La implementación del programa de seguimiento;
  - La medición del impacto de los programas de abastecimiento responsable.

#### 4.5.9. Huella de carbono

Según AENOR (2010), la huella de carbono es una ecoetiqueta utilizada para describir el cálculo de las emisiones de todos los gases de efecto invernadero asociados a organizaciones, eventos o actividades o al ciclo de vida de un producto en orden a determinar su contribución al cambio climático y se expresa en toneladas de CO<sub>2</sub> equivalentes.

La Huella de Carbono es un instrumento para determinar, evaluar y comunicar el efecto de los productos, servicios y organizaciones en el cambio climático. La huella de carbono contribuye a (AENOR, 2010):

1. La cuantificación, reducción y neutralización de las emisiones de CO<sub>2</sub> en productos y organizaciones en el marco de la mitigación del cambio climático;



2. La creación de un mercado de productos y servicios con reducida generación de carbono, dando respuesta a la demanda social y medioambiental actual;
3. La identificación de oportunidades de ahorro de costes en las organizaciones;
4. La demostración ante terceros de los compromisos de la organización con la responsabilidad social a través de sus requisitos en mitigación del cambio climático.

Hay una serie de metodologías a nivel mundial para llevar a cabo esta medición, dentro las cuales se destacan: Greenhouse Gas Protocol Initiative (desarrollada por el WBCSD y WRI), PAS 2050 (desarrollada por el British Standards Institution) y la ISO 14064.

#### *4.5.10. (GSCP) Global Social Compliance Programme (The Consumer Goods Forum, Versión 2, 2010)*

El Programa Mundial de Cumplimiento Social (GSCP) fue desarrollado en 2006 por el Foro de Bienes de Consumo (CGF) – The Consumer Goods Forum, y es un programa impulsado por empresas comerciales cuyo objetivo consiste en armonizar los esfuerzos ya existentes y ofrecer un enfoque común, global y sostenible para la mejora continua de las condiciones laborales y medioambientales por medio de las categorías y los sectores de la cadena de suministro global. GSCP fue creado por y para empresas compradoras globales cuyo deseo es contribuir a la mejora de la sostenibilidad (ética, social y medioambiental) de su base de suministro, a menudo compartida.

A tal efecto, GSCP está desarrollando un conjunto de instrumentos de referencia y procesos que describen las mejores prácticas y ofrecen una interpretación común de cuáles son los requisitos laborales y medioambientales y su aplicación. El programa ofrece una plataforma global para promover el intercambio de conocimientos y las mejores prácticas a fin de crear posibilidad de comparación y transparencia entre los sistemas existentes. El programa sigue en su segunda versión, lanzada en 2010.

#### *4.5.11. Supply Chain Decarbonization (World Economic Forum – Logistics & Supply Chain Industry Partnership, 2009)*

El Informe Supply Chain Decarbonization o Descarbonización de la Cadena de Suministros fue elaborado por el Foro Económico Mundial en 2009, y cuantifica las oportunidades comerciales viables para reducir la intensidad de carbono de las cadenas de suministro globales, proporcionando recomendaciones estratégicas y pragmáticas para la reducción de todo el sistema y los esfuerzos locales. El informe articula las próximas tendencias en estructuras de la cadena de suministro y la demanda resultante de las presiones de descarbonización industriales y de consumo.

Las principales palancas incluyen baja emisión de carbono en el abastecimiento, “desacelerar” la cadena de suministro, promover el rediseño de packaging y la logística inversa. (UNGC, 2010a). El informe contiene una serie de recomendaciones para los 3 principales agentes interesados en la reducción de la emisión de carbono a lo largo de la cadena de suministros: Los prestadores de servicios de transportes y logística, los cargadores y compradores, los formuladores de políticas gubernamentales.

## **5. Capítulo 5: Estudio de caso - Inducción de la sostenibilidad en las empresas de logística y transporte brasileñas**

---

### **5.1. Metodología de la investigación**

#### *5.1.1. Justificación de la selección del método*

La selección del método de investigación más adecuado está asociada a tres condiciones (Yin, 2009):

1. El tipo de cuestión que es propuesto en la investigación;
2. La extensión del control que un investigador tiene sobre los eventos comportamentales reales;
3. El grado de enfoque sobre los eventos contemporáneos en oposición a los eventos históricos.”

En este proyecto, la metodología utilizada para investigar el problema propuesto en su tema será la Metodología de Estudio de Caso, que es muy aplicada cuando se busca analizar fenómenos sociales contemporáneos aun poco estudiados y que necesitan de una formulación direccionada hacia la búsqueda de análisis de acciones prácticas que puedan comprobar o validar de manera empírica las proposiciones teóricas de lo que ya se haya estudiado en el campo de la investigación sobre determinado tema o que puedan revelar nuevas necesidades y líneas de investigación futuras, dado que no siempre los modelos teóricos consiguen representar lo todo que abarcar las prácticas empresariales.

Según Yin (1994), un estudio de caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés de lo que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben convergir en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Este método de investigación utiliza, generalmente, datos cualitativos, recolectados a partir de eventos reales, con objetivo de explicar, explotar o describir fenómenos actuales insertados en su propio contexto. Se caracteriza por ser un estudio detallado y exhaustivo de pocos, o mismo de un único objeto, que nos proporciona conocimientos profundos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

En virtud de esta definición, es necesario precisar que el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos (según sea una o varias las unidades de análisis) pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz y Serván, 2001). En este trabajo, será utilizado el estudio de caso con múltiples casos conforme describiremos más adelante.

Según Gil (1999), el estudio de caso con frecuencia ha sido utilizado, dado que tienen el propósito de:

1. *Explorar* situaciones reales cuyos límites no están claramente definidos;
2. *Describir* la situación del contexto en el cual se hace una investigación; y
3. *Explicar* las variables causales de determinado fenómeno en situaciones muy complejas que no posibilitan la utilización de levantamientos y experimentos. Para la presente investigación, utilizaremos un carácter más descriptivo de los casos que serán presentados, y con un enfoque cualitativo (aunque serán presentados elementos de carácter cuantitativo).

A pesar de las críticas, esta metodología gana atención creciente: el interés por los métodos empíricos aumenta por la necesidad de incorporar datos reales a las investigaciones para que se pueda obtener resultados más efectivos (Ellram, 1996). Además, el estudio de caso es útil para investigar nuevos conceptos, y también para verificar como son utilizados y aplicados en la vida real (en la práctica) los elementos de una teoría (Yin, 2009).

Una de las ventajas en la aplicación del estudio de caso en el estudio de la SCM es que esta metodología permite la observación directa del campo, lo que puede ser particularmente apropiado para abordar diversos niveles de una cadena de suministros (Seuring *et al.*, 2008). Esta ventaja todavía no está bien explorada. Una crítica a la aplicación de esta metodología en el campo de la SCM tiene que ver con la profundidad con que las cadenas de suministros son analizadas: son pocos los ejemplos en el que dos o más niveles de la cadena son descritos y analizados en la investigación empírica, frecuentemente apenas una empresa es analizada, lo que conduce implícitamente al problema de que afirmaciones en la cadena de suministros no pueden ser validadas por el análisis de otros participantes (Seuring, 2005).

Muchos autores que actualmente se dedican al estudio de la evolución y desarrollo de la cadena de suministros, y en especial del aspecto relacionado a la teoría de la cadena de suministros sostenible han llegado a la conclusión que, además de formular hipótesis, proposiciones y teorías sobre las diversas áreas de estudio de la cadena de valor, hay que comprobar en la realidad de las empresas qué acciones han logrado éxito en las estrategias utilizadas por ellas, para que las mejores prácticas puedan ser compartidas y utilizadas como objeto de futuros estudios de modo a revisar la literatura existentes y formular nuevas

proposiciones teóricas con base en las análisis empíricas que ni siempre reflejan los fenómenos observado en el campo teórico. En la tabla 5.1. podemos ver un resumen de los principales autores en el área de estudio de la cadena de suministros que describen la necesidad de realizarse más estudios de caso para la temática de la Gestión de la Cadena de Suministros Sostenible (SSCM) y la Gestión de la Cadena de Suministros Verdes (GSCM):

Autores	Recomendaciones
<b>Carter y Carter (1998)</b>	“(…) ¿Serán las cuestiones ambientales similares a lo largo de la cadena de suministros? Investigaciones futuras necesitan contestar a esta cuestión. (…) Esta investigación requiere no apenas <i>survey</i> y <i>archival data</i> , sino también el uso de estudios de caso (…).”
<b>Srivastava (2007)</b>	“Aunque muchos estudios empíricos (estudios de caso, métodos basados en <i>survey</i> , etc) hayan sido realizados, ellos no abordaron todos y también cada aspecto de la GSCM. (…) Hace falta más investigación para apoyar la evolución en las prácticas de negocios verdes a lo largo de toda la cadena de suministro.”
<b>Zhu et al. (2008)</b>	Recomiendan el análisis de cómo promover las prácticas de GSCM, incluyéndose las PYMES: ¿Qué actividades tienen éxito y cuáles no? Esto se puede descubrir a través de los estudios de casos múltiples, donde se pueden analizar las buenas prácticas de cada empresa que han obtenido éxito en su implantación.
<b>Carter y Carter (2008)</b>	Apuntan la realización de estudios de caso en profundidad como una de las alternativas para “(…) proveer una base para la identificación de etapas comunes de la evolución e implantación de la SSCM.”
<b>Pagell y Wu (2009)</b>	El desarrollo del campo de la SSCM ha ocurrido con un enfoque en estudios de una única función o actividad, en oposición al análisis de toda la cadena o de diversas funciones de SCM. Además, parte de la investigación realizada en SSCM desconsidera lo que hay de único en las cadenas de suministros estudiadas para centrarse en las prácticas comunes a las iniciativas de sostenibilidad en la cadena de suministros.
<b>Testa y Iraldo (2010)</b>	Investigaciones futuras deben “identificar y analizar con profundidad las herramientas y abordajes operacionales que las empresas han informalmente implantado y analizar qué tipo de estrategia conduce a un nivel más elevado de adopción de la GSCM”.

**Tabla 5.1. Recomendaciones de investigación en el área de SSCM y GSCM a través de estudios de caso. (Adaptado de Carvalho, 2011)**

De lo expuesto anteriormente, este trabajo sigue la recomendación de estos autores y basa su análisis en un estudio de caso con el objetivo principal de identificar qué tipos de prácticas son adoptadas por empresas de logística y transporte brasileñas para promover la sostenibilidad en sus operaciones. El estudio será de carácter descriptivo y con un enfoque cualitativo, pero con elementos que proporcionarán también sacar conclusiones de carácter cuantitativo.

### *5.1.2. Fases de un estudio de caso*

Un estudio de caso tiene en general los siguientes pasos (George et al. (2005), Yin (1994): (a) Diseño del estudio; (b) Realización del estudio; (c) Análisis y conclusiones. En el primer paso se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación. Es importante determinar si nuestra investigación tiene por objetivo la predicción, o la generación de teorías, o la interpretación de significados, o una guía para la acción (Gherardi *et al.*, 2002). En el segundo paso se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso. En el último paso se analiza la evidencia. La forma de vincular los datos con las proposiciones es variada y los criterios para interpretar los hallazgos de un estudio no son únicos (King et al. (1994) y Trochim (2001). A continuación, describiremos cada una de estas etapas para este estudio de caso.

#### **a) Diseño del estudio**

##### *a.1. Formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos*

La primera etapa para el diseño del estudio es identificar y formular un problema que refleje una necesidad de estudio en el área que se plantea analizar. Fue identificada una oportunidad de estudio en el ámbito de este trabajo - sostenibilidad en la cadena de suministros - en las empresas de Logística y Transporte de Brasil, país que se destaca actualmente en el tema de la RSE. Se planteó analizar cómo estas empresas llevan a cabo el tema de la sostenibilidad en sus operaciones y estrategias. Para alcanzar esta meta, describimos una serie de objetivos (generales y específicos) que deben ser cumplidos a lo largo de la investigación. Estos tres elementos - Formulación del problema, objetivos generales y objetivos específicos - están descritos en la introducción de este proyecto.

##### *a.2. Selección de los casos*

Un importante comentario de Yin (2009) sobre el criterio para selección de casos que serán tratados en un estudio de caso es que dichos casos no deben ser confundidos con unidades de muestreo, no debiendo, por lo tanto, ser elegidos por este motivo. El estudio de caso no debe ser empleado para evaluar la incidencia de un fenómeno, pero para cubrir tanto el fenómeno como el contexto en el cual ello se pasa, a través de evidencias de variables potencialmente relevantes, permitiendo así un cuadro amplio y completo de comprensión del negocio. En este contexto, cada uno de los casos debe servir a un propósito específico en el alcance general de la investigación, contribuyendo para el entendimiento de cómo la condición externa y el contexto producen variaciones en el fenómeno que se analiza en el estudio de caso (Carvalho, 2011).

Teniendo esta comprensión como base, y también considerando el problema planteado en este proyecto, que es descubrir cómo las empresas de transporte y logística brasileñas han inducido e implementado la sostenibilidad en sus operaciones y estrategias empresariales, hay que definir las bases y el muestreo para dicho estudio. El primer requisito, que está delimitado en el problema es que se analizará solamente las empresas que actúan en Brasil. Esta es la población a ser estudiada. De dicha población, a través de un segundo requisito, determinamos la muestra a ser estudiada: se pretende estudiar sólo las empresas de transporte y logística que actúan en el mercado brasileño y cuyo capital inicial del negocio sea de origen brasileña, o sea, con este segundo criterio se limita el estudio a las empresas genuinamente nacionales.

La etapa siguiente fue seleccionar los casos para el estudio. La base de datos utilizada para esta selección fue el conjunto de las 1.000 mayores empresas brasileñas en el año de 2011 listadas en el ranking presentado en 2012 en el estudio realizado por el periódico Valor Económico, que es el mayor periódico de economía, finanzas y negocios de Brasil. El estudio clasifica las 1.000 mayores empresas que actúan en el mercado brasileño (empresas de todos los sectores de actividad) según la receta líquida obtenida anualmente por todas las empresas del país. De las 1.000 empresas listadas, 57 (5,7%) son empresas del sector de Transporte y Logística, de las cuales sólo 48 empresas (84,21%) tienen el origen de su capital inicial brasileña.

De estas 48 empresas, 14 (29,2%) se dedican al transporte y logística de mercancías, 9 (18,8%) son concesionarias de carreteras, 8 (16,7%) se dedican al transporte de pasajeros, 7 (14,6%) se dedican al transporte de mercancías y otros tipos de actividades, 3 (6,3%) se dedican al transporte de pasajeros y mercancías, 2 (4,2%) se dedican al transporte de valores, 1 (2,1%) se dedica al transporte de pasajeros y actividades diversas, 1 (2,1%) se dedica al transporte de mercancías y gestión de carreteras privadas, 1 (2,1%) se dedica al control y seguridad de puertos, 1 (2,1%) se dedica a la ingeniería de tránsito, 1 (2,1%) se dedica a alquiler de vehículos.

Para este estudio, de las 48 empresas que pertenecen al sector de Transporte y Logística, fueron eliminadas las empresas que se tiene su enfoque empresarial en el transporte de pasajeros (12 empresas), pues se entiende que este estudio desea analizar las empresas que actúan en la cadena de suministro de otras empresas de distintos sectores, reduciendo la muestra a 36 empresas. También eliminamos 2 empresas, pues una de ellas está en proceso de quiebra y la otra fue incorporada por otra empresa que pertenece al listado de las 48 empresas del estudio, reduciendo la muestra a 34 empresas. Todas las demás empresas que no se dedican al transporte de mercancías (14 empresas), y que por lo tanto, no actúan directamente en la logística entre las organizaciones (concesionarias de carreteras, transporte de valores, control y seguridad de puertos, ingeniería de tránsito y alquiler de vehículos), fueron eliminadas, reduciendo la muestra a 20 empresas, y estas serán nuestro objeto de estudio.

Analizaremos en este proyecto los elementos principales de la RSE y sostenibilidad utilizados por estas 20 empresas, y describiremos cómo algunas de ellas han inducido e implementado estos conceptos a sus operaciones y estrategias.

### *a.3. Recolección de datos e informaciones*

Después de haber definido los casos para el estudio, iniciamos la fase de preparación la para la recolección de datos e informaciones. El investigador debe buscar y analizar diversas fuentes de información sobre los casos estudiados para mejor conocer la situación y el fenómeno en cuestión, y así poder sacar de los datos e informaciones presentados las conclusiones sobre el comportamiento de los eventos en su contexto o situación real. Destacamos dos pasos fundamentales en esta etapa: Seleccionar las fuentes de datos e información y establecer los criterios de análisis de cada caso (crear un protocolo).

#### **Fuentes de datos e información**

Podemos destacar dos tipos de fuentes en los estudios de casos descriptivos: Las fuentes primarias y las secundarias. La primera se puede obtener directamente de la realidad donde se pasa el caso analizado, a través, por ejemplo, de instrumentos producidos por el investigador, como es el caso de la aplicación de cuestionarios en las empresas, entrevistas personales, observación de los fenómenos en el ambiente real donde se pasan, etc. La segunda se puede obtener a partir de informaciones y datos generados por otras personas, instituciones, periódicos, revistas y otros medios de comunicación y divulgación de informaciones. En este estudio, hubo una limitación cuanto al uso de fuentes primarias producidas directamente por el investigador, pues como se trata de un análisis de empresas que están localizadas en un país distinto de donde se ha elaborado este trabajo, la realización de las entrevistas presenciales, por ejemplo, que se constituye en un elemento fundamental para recolección de informaciones para estudios de caso, no ha sido posible. Las fuentes utilizadas fueron:

*Fuentes primarias:* Contacto directo con las empresas seleccionadas a través de correos electrónicos enviados a los sectores de Atención al Cliente, Asesoría de Comunicación Institucional, sector responsable por el área de RSE, sector de Recursos Humanos y sector de Calidad y Medio Ambiente. Otra fuente primaria importante utilizada fue las referencias bibliográficas para la estructuración del marco teórico del proyecto. También consideramos como fuentes primarias las memorias de sostenibilidad elaboradas por las empresas estudiadas, sus códigos de conducta, sus informes internos, sus páginas web, sus balances sociales anuales, sus medios de comunicación internos y sus *folders* y catálogos. Consideramos que estas fuentes de información elaboradas y divulgadas por las empresas analizadas pueden ser consideradas como primarias, pues la información proviene de la fuente original (las empresas), y será objeto de análisis del estudio.

*Fuentes secundarias:* Publicaciones sobre las empresas analizadas en medios de comunicación - revistas, periódicos, artículos científicos, resúmenes, páginas web de



certificadores, organizaciones sectoriales nacionales, publicaciones de centros de investigación y entidades gubernamentales - .

Las principales fuentes para obtención de informaciones fueron las páginas web de las empresas, las memorias de sostenibilidad, los balances sociales, los códigos de conducta y los informes internos de las empresas analizadas.

### **Protocolo para recolección de datos e informaciones**

Un elemento fundamental para la recolección de datos e informaciones en un estudio de caso es el establecimiento de reglas y procedimientos para dicha recolección. El investigador necesita fijar una serie de criterios que serán aplicados con el fin de obtener las informaciones que quiere analizar del conjunto de empresas seleccionadas, de forma que todas ellas puedan ser analizadas de acuerdo con las mismas bases. Es fundamental seguir un conjunto de reglas pre-establecidas que deben ser aplicadas de la misma manera a todos los casos estudiados. Antes de que se empiece la búsqueda de informaciones a través de las fuentes seleccionadas, por ejemplo, hay que establecer el conjunto de cuestiones para las cuales se busca respuestas. El protocolo, por lo tanto, es una herramienta que sirve para ayudar al investigador y orientarle en las actividades de recolección de datos e informaciones, estableciendo las reglas generales a seguir.

Teniendo en cuenta la importancia de establecer este conjunto de reglas para la recolección de datos, describiremos a seguir las etapas de este estudio y los criterios de análisis de las cuestiones en cada una de ellas, con el objetivo de garantizar que utilizaremos para todas las empresas estudiadas las mismas bases de evaluación en el proceso de recolección de los datos e informaciones, y con eso obtener los elementos necesarios para sacar conclusiones relevantes sobre el comportamiento de las empresas analizadas frente el reto de la sostenibilidad.

#### *5.1.3. Etapas del estudio de caso*

El presente estudio será dividido en dos etapas:

##### **a) Descripción de la etapa 1**

Después de haber seleccionado el conjunto de 20 empresas brasileñas del sector de Transporte y Logística para este estudio, lo primero que buscamos fue identificar en cada una de estas organizaciones elementos que puedan reflejar si ellas adoptan o no en sus operaciones y estrategias prácticas relacionadas con la sostenibilidad. Básicamente lo que se plantea en esta etapa es verificar si las empresas seleccionadas poseen una visión de la importancia del reto de la sostenibilidad, y esta visión puede ser observada en el hecho de que ellas ya hayan o no incorporado esta concepción a sus actividades y a la gestión del negocio. Para identificar esta postura, buscamos contestar para cada empresa las siguientes cuestiones:

*1. ¿La empresa posee su visión, misión y valores/filosofía orientadas hacia los principios de la sostenibilidad?*

Para contestar a esta pregunta, verificamos si la empresa posee Visión, Misión y Valores, y si presentan en la descripción de los mismos elementos y palabras que comprueben que la empresa direcciona su actuación y gestión hacia el concepto de sostenibilidad y RSE. Buscamos identificar en dichos ítems si había palabras y expresiones que tengan en cuenta: sostenibilidad, responsabilidad social, compromiso con la preservación del medio ambiente, desarrollo local (de la comunidad donde está ubicada la empresa), desarrollo y seguridad/salud de sus trabajadores, enfoque hacia la creación de valor y todos los demás elementos identificadores que pueden reflejar que la empresa considera las cuestiones sociales, ambientales y económicas en su estrategia y visión de negocio propuesta en sus elementos dirigentes (Visión, Misión y Valores).

*2. ¿La empresa desarrolla actualmente actividades que inducen a la sostenibilidad?*

Para contestar a esta pregunta, verificamos las informaciones disponibles en la página web de las empresas y las noticias publicadas en los distintos medios de comunicación. En la página web, miramos si había un espacio destinado a la divulgación de las acciones de las empresas en el área de la sostenibilidad, y específicamente buscamos identificar si las secciones dedicadas a ello estaban nombradas bajo el concepto *Responsabilidad Social* o *Sostenibilidad*. Para las búsquedas en las publicaciones de terceros, el objetivo era complementar las informaciones obtenidas en las páginas web y también descubrir en estas fuentes secundarias si las empresas adoptan prácticas de sostenibilidad y RSE en el caso de que esta información no esté disponible en su página web.

*3. ¿La empresa posee certificaciones y/o sistemas de gestión integrados? ¿Cuáles?*

Verificamos si las empresas poseen las principales certificaciones actualmente aceptadas y muchas veces exigidas por el mercado: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y otras certificaciones específicas para el sector de logística (SASSMAQ, ISM, ISPS Code, etc). Verificamos también si la empresa adopta algún tipo de sistema de gestión integrado.

*4. ¿La empresa posee una política de calidad, política ambiental, política de salud/seguridad y política de RSE?*

Para contestar a esta pregunta, verificamos si las empresas poseen una política formal de calidad, ambiental, salud/seguridad y RSE. En general, las empresas suelen divulgar sus políticas en su página web y en sus memorias de gestión/memorias de RSE, y estas fueron nuestras principales fuentes. El hecho de que las empresas poseen acciones y prácticas que comprueben su preocupación por estos temas no fue válido a la hora de considerar que ellas poseen o no dichas políticas. Sólo se consideró para esta cuestión si las empresas de facto poseen una política formal para estas áreas citadas, conocidas por toda la organización, por

la dirección, y por lo tanto, actúan como políticas que dirigen la actividad empresarial y la toma de decisiones.

5. *¿La empresa posee memorias de sostenibilidad o documento similar que refleje sus acciones y conductas enfocadas hacia la sostenibilidad?*

6. *¿La empresa posee un código de conducta?*

Para contestar a las cuestiones 5 y 6, verificamos si en la página web de las empresas estaban disponibles al público memorias de sostenibilidad, balances sociales, memorias de gestión y códigos de conducta (o de ética). Verificamos también las páginas web de terceros que divulgan estos tipos de documentos. Miramos a la página del GRI y de institutos y Asociaciones que actúan en el área de RSE y sostenibilidad y que posee estos tipos de informaciones, pues las organizaciones en general, cuando elaboran este tipo de material, suelen divulgarlo en varios medios de comunicación.

Dado la limitación de no ser posible realizar entrevistas y observaciones presenciales en las empresas estudiadas, pues las mismas están ubicadas en Brasil, y dado también que hay una dificultad de conseguir que los trabajadores contesten a preguntas y cuestionarios para fines académicos por restricciones fijadas por las políticas de privacidad de datos que posee actualmente las empresas en este país, la principal fuente de información para contestar a estas preguntas fue la página web institucional de cada organización, las memorias de sostenibilidad, balances sociales, códigos de conducta, publicaciones de terceros sobre dichas empresas. Estas fuentes de información fueron utilizadas para contestar a las cuestiones de esta etapa del estudio de caso, y en los casos de empresas que no poseían alguna de las informaciones necesarias para contestar a dichas cuestiones, el procedimiento adoptado fue ponerse en contacto con la empresas a través de correo electrónico (correos direccionados al sector de RRHH, Gestión Empresarial, Comunicación Institucional/Asesoría de Prensa y Responsabilidad Social) y llamadas telefónicas.

### **b) Descripción de la etapa 2**

Después de haber analizado las 20 empresas brasileñas del sector de logística y transporte seleccionadas para el estudio de caso en la **etapa 1** e identificar elementos que permitan describir la visión de sostenibilidad de dichas organizaciones a través de las 6 cuestiones propuestas, lo propuesto para la **etapa 2** fue identificar entre estas 20 compañías descritas las que se destacan por su nivel de aplicación del tema de la sostenibilidad en su estrategia de negocio. El objetivo de la etapa 2 del trabajo fue, por lo tanto, identificar, describir y analizar la inducción de las prácticas de sostenibilidad en la actividad empresarial de algunas de las empresas listadas para este estudio de caso.

Para seleccionar las empresas para la etapa 2, el criterio utilizado fue basado en la respuesta de cada una de ellas a la cuestión 5 de la etapa 1 del estudio, que buscaba identificar si las mismas poseían memorias de sostenibilidad o documento similar que refleje sus acciones y conductas enfocadas hacia la sostenibilidad. Elegimos este criterio porque comprendemos que las organizaciones que ya poseen prácticas e inducción de los aspectos de la sostenibilidad en su estrategia y que adoptan su gestión la elaboración de memorias de sostenibilidad están en un nivel de madurez considerable, pues es a través de este documento que las compañías pueden exponer informaciones acerca de su desempeño social, ambiental y económico basado en la visión de la triple cuenta de resultados de la cual hablamos en el marco teórico de este proyecto.

En este sentido, además de considerar las empresas que elaboran memorias de sostenibilidad para esta selección, decidimos incorporar a este criterio la siguiente condición: que las compañías que elaboren dicho material lo haga bajo las directrices del GRI, por el hecho de que estas son las directrices actualmente más aceptadas a nivel mundial y que se constituye un modelo ejemplar a través del cual las compañías pueden medir su desempeño bajo la triple cuenta de resultados, comunicar los impactos positivos y negativos de la sostenibilidad en su negocio – y así establecer una comunicación transparente con sus stakeholders - , gestionar cambios necesarios reflejados por los resultados de los indicadores de gestión propuestos en el modelo, entre otros beneficios. Entendemos que las empresas que adoptan el modelo de gestión de la RSE y sostenibilidad bajo las directrices del GRI poseen un direccionamiento más claro cuanto a la vinculación entre los elementos de la triple cuenta de resultados.

Teniendo en cuenta estos criterios, de las 20 empresas listadas en la etapa 1 del estudio, solo 4 de ellas elaboran memorias de sostenibilidad bajo las directrices del GRI: Portonave, Santos Brasil, Julio Simões Logística (JSL) y Ecorodovias. De estas 4 compañías, 2 de ellas – Santos Brasil y Ecorodovias - , publican sus memorias en el GRI, y las otras 2 dos siguen las directrices del GRI en la elaboración de este material, pero aun no publican en el GRI. Por ello, las empresas seleccionadas para la etapa 2 del estudio son estas listadas por cumplir los criterios fijados – elaborar sus memorias de sostenibilidad bajo las directrices del GRI.

En el capítulo 6, cumpliremos para cada una de estas compañías los siguientes objetivos:

1. Identificar cómo las empresas inducen elementos y conceptos de la sostenibilidad en su negocio;
2. Identificar y clasificar el conjunto de prácticas de sostenibilidad adoptadas por las empresas en la dimensiones social, ambiental y económica.

## 5.2. Etapa 1 del Estudio de Caso: Análisis de la inducción de la sostenibilidad en las 20 mayores empresas de logística y transportes de Brasil

### 5.2.1. Breve descripción de las empresas analizadas

En este apartado, describiremos de forma breve cada empresa seleccionada para este estudio de caso. Aquí listaremos y describiremos sólo 16 de las 20 empresas, pues en la etapa 2 del estudio las 4 compañías restantes serán analizadas y allí describiremos el histórico de las mismas.

**1. América Latina Logística (ALL):** Fundada en 1997, la mayor empresa de servicios independientes de logística en América del Sur, que opera de manera integrada, la carretera y el ferrocarril, con varios clientes en países como Brasil y Argentina. Creciendo a un promedio de 20% por año, la compañía cuenta actualmente con cerca de 8.500 empleados directos. La compañía tiene tres segmentos de negocio: productos agrícolas, productos industriales y transporte por carretera.

**2. Grupo Águia Branca:** Fundado en 1946, el Grupo Águia Blanca es uno de los mayores conglomerados empresariales de transporte y logística del país. El Grupo opera nacionalmente en los servicios de transporte aéreo y terrestre de pasajeros, en la logística de mercancías y en el comercio y distribución de vehículos. La compañía cuenta con cerca de 11.000 empleados y una flota de casi 6.700 vehículos y 100 aviones.

**3. Tegma:** Fundada en 1969, la empresa opera en Brasil y Venezuela en 4 áreas - servicios logísticos y transporte para el sector automovilístico, transporte por carretera y almacenamiento y gestión de existencias.

**4. Grupo Sada:** Fue fundada en 1976 para operar en la gestión de existencias y en logística y distribución de automóviles en los modales terrestre y marítimo. Actualmente posee una flota de 478 vehículos propios y 1.272 vehículos de terceros/agregados.

**5. Rapidão Cometa:** La empresa actúa desde hace 69 años como proveedor de soluciones logísticas y transporte de mercancías en los modales terrestre y aéreo. Opera en todo el país y cuenta con 8.000 trabajadores, más de 3.000 vehículos y más de 17.000 clientes activos, y realiza transportes de cargas hacia 220 países.

**6. Braspress:** Fundada en 1977, esta empresa se convirtió en la mayor compañía de transportes de orden y de fármacos/cosméticos en los modales terrestre y aéreo. Hoy opera a nivel nacional con más de 100 sucursales y 60.000 clientes activos. Su fuerza de trabajo incluye más de 7.000 empleados directos y 2.000 terceros. En total, la empresa cuenta con más de 2.000 vehículos (70% son propios y el 30% de terceros).

**7. Log-In:** la empresa fue creada en 2007 para ofrecer soluciones integradas de logística, especializada en las operaciones logísticas de cabotaje entre Brasil y otros países de Sudamérica. Actualmente ofrece servicios de navegación costera, planeamiento de soluciones logísticas, operaciones portuarias de contenedores, servicios en terminales intermodales y transporte terrestre de contenedores.

**8. AGV:** Fundada en 1998, la compañía actualmente es uno de los principales proveedores de inteligencia y operación logística del país, diferenciándose en el mercado por su agilidad, experiencia tecnológica y la confianza, agregando valor a toda la cadena de la cadena de suministro de sus clientes. Actualmente opera en el transporte y distribución de mercancías, logística inversa, almacenaje y gestión de existencias y asesoría en operaciones de importación/exportación.

**9. Atlas Transportes:** Atlas Transporte es una empresa actúa desde hace 60 años en el sector de transporte y logística de mercancías a través del modal aéreo y terrestre, además de desarrollar soluciones logísticas a sus clientes. Actúa en todo el país y está entre las mayores empresas de servicios logísticos de Brasil.

**10. Coopercarga:** Coopercarga es una asociación creada en 1990 por 143 pequeños transportistas. Actualmente opera como operador logístico, realiza distribución urbana, soluciones logísticas y operaciones especiales (sector forestal, operación con contenedores y distribución de alimentos) en Brasil y Argentina, con más de 60 unidades logísticas, más de 3.500 trabajadores y una flota de 1.700 camiones.

**11. Grupo Gafor:** Este grupo fue creado en 1951 para actuar inicialmente en el sector de transporte terrestre de mercancías, pero a lo largo de los años el grupo expandió sus negocios y hoy actúa en el segmento de logística, producción y comercialización de películas autoadhesivas y papeles, distribución de productos químicos, bienes raíces y la agricultura. Posee cerca de 4.500 trabajadores y actúa en todo territorio sudamericano.

**12. Expresso Nepomuceno:** La empresa fue fundada en 1959, y después de más de 50 años, la institución se encuentra entre las principales empresas de logística en Brasil. El grupo cuenta actualmente con 17 sucursales distribuidas en 9 estados de la federación, una cartera de aproximadamente 1.200 clientes, más de 2.200 empleados y más de 1.300 vehículos que se dedican a la distribución de mercancías.

**13. Petrovia:** Petrovia es una empresa distribuidora de combustible creada en 1998. Actualmente posee una red de más de 40 gasolineras y más de 500 activos en la región Noreste de Brasil con el objetivo de comercializar, almacenar y distribuir combustibles derivados del petróleo/alcohol/biocombustibles.

**14. Norsul:** En funcionamiento desde 1963, Norsul es una de las empresas líder en Brasil en la en rama de la navegación privada. Norsul se especializó en el transporte de carga a granel, neo-granel y carga general, tanto en cabotaje como en operaciones

y transportes de largo curso. La Compañía actualmente opera comercialmente y técnicamente 28 buques: 7 graneleros (5 de bandera brasileña, de los cuales 4 son propios), 3 buques multiuso (2 de bandera brasileña) y convoyes oceánicos (todos con bandera brasileña) compuestos de 6 remolcadores y 12 barcasas.

**15. Transauto:** Fundada en 1959, la empresa adquirió tradición y liderazgo en el mercado brasileño como una empresa especializada en el transporte y distribución de vehículos. Sus unidades están ubicadas en zonas cercanas a los principales fabricantes de automóviles nacionales. Esto optimiza su capacidad de carga, que está a punto de alcanzar el hito de 310.000 vehículos al año.

**16. Dalçoquio:** La empresa fue creada en 1968, y hoy actúa en el transporte de productos peligrosos, cargas en general y almacenaje de mercancías en Brasil y Argentina.

### 5.2.2. Análisis de las cuestiones del estudio de caso

En esta primera etapa del estudio de caso sobre la inducción de las prácticas de la sostenibilidad en las empresas de Logística y Transportes brasileñas, como ya hemos descrito, analizaremos 20 empresas seleccionadas entre las mayores compañías de Brasil con base en su receta líquida.

Para este análisis, buscamos contestar para cada empresa estudiada las 6 cuestiones listadas en el apartado de la metodología del estudio donde describimos las dos etapas de dicho estudio. En la tabla 5.2. tenemos las informaciones encontradas para cada compañía, las cuales analizaremos a continuación para verificar el nivel de madurez de este grupo de empresas en cuanto a la adopción de la sostenibilidad en sus estrategias empresariales.

Como objetivo principal a ser cumplido en esta etapa del estudio, tenemos:

1. Verificar si las empresas de logística y transporte brasileñas analizadas, como parte de la cadena de suministros nacional, poseen una visión de los conceptos y elementos de la sostenibilidad;

Capítulo 5: Estudio de caso - Inducción de la sostenibilidad en las empresas de logística y transporte brasileñas

	Cuestión 1	Cuestión 2	Cuestión 3	Cuestión 4	Cuestión 5	Cuestión 6
Empresas seleccionadas	¿La empresa posee su visión, misión y valores/filosofía orientadas hacia los principios de la sostenibilidad?	¿La empresa desarrolla actualmente actividades que inducen a la sostenibilidad?	¿La empresa posee certificaciones y/o sistemas de gestión integrados? ¿Cuáles?	¿La empresa posee una política de calidad, política ambiental, política de salud/seguridad y política de RSE?	¿La empresa posee memorias de sostenibilidad o documento similar que refleje sus acciones y conductas enfocadas hacia la sostenibilidad?	¿La empresa posee un código de conducta?
1 ALL América Latina Log.	Si	Si	OHSAS 18001 / SASSMAQ / ISO 9001 Sistema de Gestión Integrado	Si. Política de Calidad, Política de Salud y Seguridad, Política Ambiental.	Si. Sigue directrices de Ibase, pero está preparándose para publicar Memorias de Sostenibilidad bajo las directrices del GRI.	Si
2 Grupo Águia Branca	Si	Si	ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001 / Sistema de Gestión Integrado	Si. Política de Gestión Integrada (Calidad, Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Actuación Social)	No	Si
3 JSL	Si	Si	ISO 9001 / ISO 14001 / SASSMAQ / Sistema de Gestión Integrado	Si. Política de Gestión Integrada (Calidad, Salud y Seguridad, Medio Ambiente).	Si. Sigue las directrices del GRI	Si
4 Grupo EcoRodovias	Si	Si	ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001 SASSMAQ / Sistema de Gestión Integrado	Si. Política de Gestión Integrada (Ambiental, Calidad, RSE, Salud y Seguridad)	Si. Sigue las directrices del GRI y publica su memoria en GRI	Si
5 Tegma	Si	Si	ISO 9001 / ISO 14001 / SASSMAQ Sistema de Gestión Integrado	Si. Política de Gestión Integrada (Ambiental, Calidad, RSE, Salud y Seguridad)	No	Si
6 Santos Brasil Part.	Si	Si	ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001 SASSMAQ / ISPS Code / Sistema de Gestión Integrado	Si. Política de Gestión Integrada (Calidad, Medio Ambiente, Salud y Seguridad y Política de Sustentabilidad)	Si. Sigue las directrices del GRI y publica su memoria en GRI	Si
7 Grupo Sada	Sin evidencias	Si	ISO 9001	Política de Calidad.	No	No
8 Rapidão Cometa	Si, pero con enfoque financiero	Si	ISO 9001 / ISO 14001 / OHSAS 18001	Si. Política de Calidad, Política de Salud y Seguridad ocupacional y Política Ambiental	Si. Balance Social con directrices propias.	Posee un listado de principios éticos
9 Braspress	Si, pero con enfoque financiero	Si	No	No	No	Si
10 Log-In	Si	Si	ISO 9001 / ISO 14001 / SASSMAQ / ISPSCode	Si. Posee Política de Calidad, Política de Salud y Seguridad, Política Ambiental.	No. Hay a penas una citación muy resumida de acciones de RSE en el relatório de administración anual	Si
11 AGV	Si	Si	ISO 9001 / SASSMAQ / Sistema Integrado de Gestión	Si. Política de Calidad	No	Si
12 Atlas Transportes	Si, pero con enfoque financiero	Si	ISO 9001	Si. Política de Calidad	No	No
13 Coopercarga	Si	Si	ISO 9001 / SASSMAQ / Balanced Scorecard	Si. Política de Calidad, Política de Salud y Seguridad y Política Ambiental.	Posee una sección especial en su Memoria Anual de Gestión dedicada a la RSE	No
14 Grupo Gafor	Si	Si	ISO 9001 / SASSMAQ	Si. Política de Calidad, Política de Seguridad.	No	No
15 Expresso Nepomuceno	Si	Si	ISO 9001 / SASSMAQ	Si. Política de Calidad	No	Si
16 Portonave	Si	Si	ISO 9001 / ISO 14001 / ISPSCode / Sistema de Gestión Integrado / Fase de preparación para recibir la certificación OHSAS 18001	Si. Política de Gestión Integrada (Ambiental/Calidad/Salud y Seguridad/RSE).	Si. Sigue las directrices del GRI	Si
17 Petrovia	Si	Si	ISO 9001	Si. Política Integrada (Ambiental/Calidad/RSE)	No	Si
18 Norsul	Sin evidencias	Sin evidencias	ISM / ISPS	Si. Política de Gestión Integrada (Seguridad y Ambiental)	No	No
19 Transauto	Si	Si	ISO 9001 / Preparación para implantar la ISO 14001	Si. Política de Calidad.	No	Si
20 Dalçoquio	Si	Si	ISO 9001 / SASSMAQ	Si. Política de Calidad y Política Ambiental.	No	Si, pero sólo para los conductores

Tabla 5.2. Identificación de la inducción de la Sostenibilidad en las empresas de Logística y Transporte brasileñas (Elaboracion propia).



***Cuestión 1:*** ¿La empresa posee su visión, misión y valores/filosofía orientadas hacia los principios de la sostenibilidad?

De las informaciones obtenidas para contestar a esta pregunta, 2 (10%) de las 20 empresas analizadas no poseían evidencias y datos sobre visión, misión y valores. De las 18 quedan, 3 (15%) de ellas poseen dichos elementos de la estrategia empresarial orientados hacia la sostenibilidad y la triple cuenta de resultados de la RSE, pero que están enfocados en la dimensión económica, al crecimiento y generación de riqueza al negocio, aunque que también consideren las demás patas de la RSE. Identificamos también que las empresas restantes (15 empresas – 75% de la muestra), poseen su visión, misión y valores direccionados y motivados por los principios e ideales propuestos por la RSE en sus dimensiones social, ambiental y económica.

Identificamos que estas 15 empresas que poseen estos elementos que direccionan su estrategia empresarial (visión/misión/valores) orientados hacia la sostenibilidad de sus negocios demuestran la preocupación en desarrollar sus actividades y operaciones no sólo para generar valor y riqueza a sus acciones y dueños, sino que perciben claramente el reto de la sostenibilidad para el futuro de sus negocios, y desean, además de generar valor a dichos inversores – ya que esta es una de las funciones primordiales de las compañías en el concepto de la actividad empresarial – desean crear valor sostenible a todos los relacionados con la cadena de suministros, que engloba el conjunto de sus stakeholders o grupos de interés – sociedad, gobierno, trabajadores, proveedores, comunidad, etc. – . En las informaciones obtenidas, encontramos en la visión/misión/valores de las compañías la presencia de palabras y expresiones como: responsabilidad social, desarrollo sostenible de los negocios, contribución al desarrollo de la comunidad local, sostenibilidad, satisfacción de los stakeholders, preservación y respeto medio ambiente, uso de principios éticos y transparencia, maximización de resultados financieros, excelencia operacional/calidad, etc. Estas consideraciones nos muestran que la sostenibilidad está presente en la estrategia de estas compañías.

Es posible percibir que la visión, misión y valores son elementos de fundamental importancia en la dirección y planes estratégicos/futuros a ser considerados en el mapa estratégico de las compañías. La visión describe el principal objetivo y/o meta que quiere alcanzar la empresa en su labor y actuación en el mercado. La misión de la compañía define a qué tipo de negocio ella se dedica, el público al cual se destina, define cual su razón de ser, sus diferenciales competitivos, qué imagen desea tener, etc. Ya los valores representa un conjunto de principios éticos y creencias que describen y direccionan la forma de la organización trabajar (la cultura) para alcanzar su visión. Estos tres elementos están dirigidos a contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados por las organizaciones, y por esta razón, consideramos que una empresa que desea direccionar su actuación considerando el reto de sostenibilidad necesita tener en cuenta la gestión sostenible basada en la triple cuenta de resultados a la hora de elaborar su plan estratégico y a la hora de actualizar su visión, misión y valores.

**Cuestión 2:** ¿La empresa desarrolla actualmente actividades que inducen a la sostenibilidad?

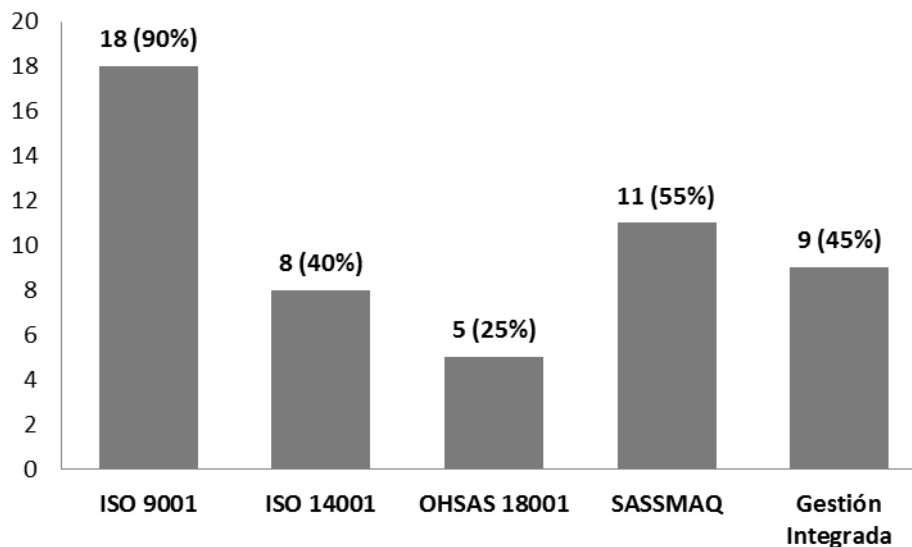
Para contestar a esta pregunta, analizamos sobre todo las páginas web de las empresas y algunas noticias de periódicos y revistas, e identificamos que todas ellas desarrollan actividades y adoptan prácticas que visan incorporar al negocio la visión de la Responsabilidad Social Empresarial en las dimensiones social, ambiental y económica, aunque no todas realizan actividades en las tres dimensiones de la RSE.

En la **dimensión social**, vemos que aún hay una visión de que la responsabilidad social de las empresas está vinculada y enfocada a prácticas de filantropía, causas y problemas sociales. Esta visión está presente en las empresas que empiezan ahora a incorporar la RSE en sus negocios, y que por lo tanto aún están en sus primeros contactos con la propuesta presentada por el concepto de la RSE. Identificamos también que las empresas que ya actúan a más tiempo en la incorporación de dichos conceptos a su estrategia empresarial poseen una concepción más clara de la amplitud de la pata social de triple cuenta de resultados, y por lo tanto van más allá de las prácticas de filantropía: A nivel externo, desarrollan actividades de voluntariado corporativo, invierte en la formación profesional y educación de la comunidad local, promueve la cultura local y inclusión social (a través del deporte, informática, danza, arte, etc.), poseen una preocupación con el desarrollo económico y social de la comunidad y región donde está ubicada – prioridad en contratar trabajadores y proveedores locales – entre otras acciones; Y a nivel interno, poseen la visión de garantizar un ambiente seguro y justo de trabajo, enfocando sus acciones de gestión de recursos humanos hacia el desarrollo de sus trabajadores, ofrecimiento de beneficios, respeto a los derechos humanos, etc.

Ya en la **dimensión ambiental**, percibimos que las acciones de las empresas analizadas están enfocadas sobre todo a la gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), pues teniendo en cuenta que son empresas de logística y transporte, y que por lo tanto utilizan muchos vehículos en sus operaciones y están clasificadas como las que más contaminan el aire y que consumen una gran cantidad de combustible. Las empresas también desarrollan actividades relacionadas con la gestión de los residuos y del uso de los recursos naturales. Identificamos una tendencia de las empresas de este sector a enfocar hacia la gestión ambiental por esta razón presente anteriormente de que son responsables por generar muchos impactos medioambientales.

Por fin, en la **dimensión financiera**, queda claro que la preocupación de las compañías analizadas con la eficiente gestión financiera y con la maximización de los resultados económicos, factores de son de fundamental importancia para la manutención y crecimiento del negocio. Estas empresas, como apoyo a esta búsqueda por creación de valor, adoptan herramientas y sistemas de gestión integrada, buscan obtener certificaciones en el ámbito de la calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001) y salud/seguridad (OHSAS 18001), adoptan prácticas de gobernanza corporativa, herramientas de gestión de los riesgos, invierten en la modernización de sus instalaciones y en la expansión del negocio (generando renta y desarrollo económico y social de las comunidades donde está ubicada), etc.

**Cuestión 3:** ¿La empresa posee certificaciones y/o sistemas de gestión integrados? ¿Cuáles?



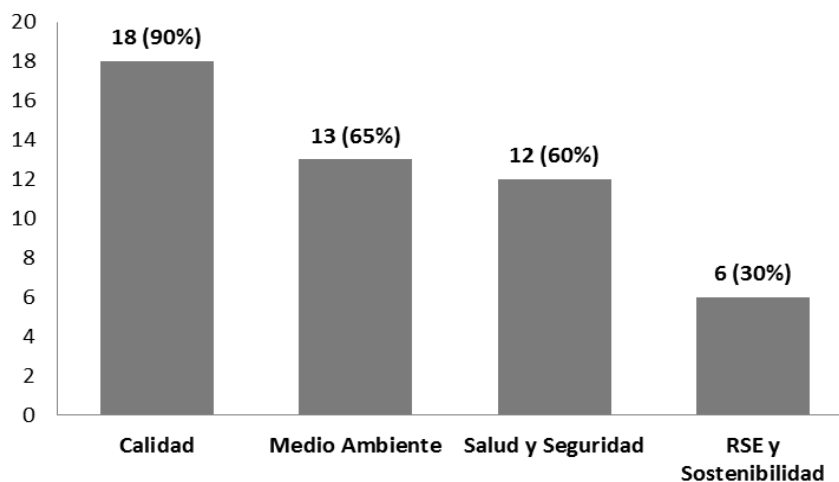
**Figura 5.1. Certificaciones obtenidas por las empresas analizadas (Elaboración propia)**

Para esta cuestión, los resultados obtenidos están destacados en la figura 5.1. Vemos que casi la totalidad de las empresas analizadas poseen la certificación ISO 9001 – un total de 18 compañías (90%), a través de la cual es posible a dichas empresas ofrecer productos y servicios que satisfagan los requisitos y necesidades de los clientes con criterios y estándares de calidad orientados hacia la eficiencia operacional y mejora continua de sus procesos. También identificamos que 8 de las empresas (40%) poseen la certificación ISO 14001, importante herramienta para el establecimiento de un Sistema de Gestión Ambiental que oriente a las empresas hacia la correcta gestión de los impactos ambientales generados por sus operaciones. Todas las organizaciones analizadas que poseen la ISO 14001 también poseen la ISO 9001.

En las informaciones obtenidas, identificamos que sólo 5 (25%) de las 20 empresas estudiadas poseen la certificación OHSAS 18001, que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, y es una herramienta fundamental para garantizar las condiciones adecuadas de trabajo a los trabajadores. Además, identificamos que 11 (55%) de las 20 empresas poseen la certificación SASSMAQ, que es un Sistema de Evaluación de Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad aplicado a la logística de productos químicos con el objetivo de reducir al mínimo los riesgos provenientes de las actividades de transporte y distribución de dichos productos.

Por fin, como aspecto de fundamental relevancia, identificamos también que 9 (45%) de las 20 empresas poseen un sistema de gestión integrado de las variables que son de interés para la sostenibilidad del negocio: la calidad, la gestión medioambiental y la seguridad/salud ocupacional. La gestión integrada de estos aspectos permite a las empresas responderen a las nuevas exigencias de los mercados de consumo, de la sociedad, que están orientados hacia la visión de que ellas necesitan actuar a través de procesos productivos sostenibles, capaces de crear valor sostenible a lo largo del tiempo a todos sus grupos de interés.

**Cuestión 4:** ¿La empresa posee una política de calidad, política ambiental, política de salud/seguridad y política de RSE?



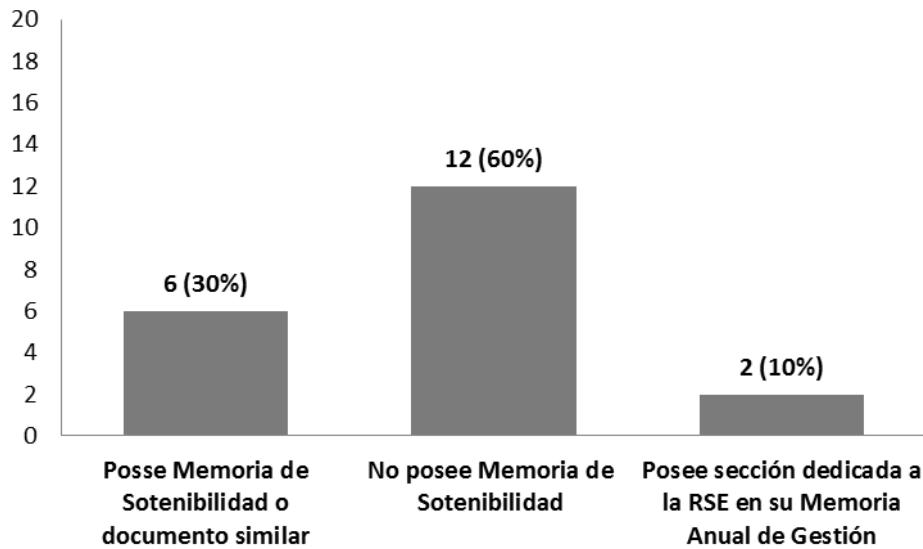
**Figura 5.2. Políticas adoptadas por las empresas analizadas (Elaboración propia)**

En la figura 5.2, vemos que 18 (90%) de las 20 empresas analizadas poseen una política de calidad. Este número es lo mismo de las empresas que poseen la ISO 9001 (véase cuestión 3), ya que en las directrices de dicha certificación está la creación de una política de calidad por parte de la alta dirección de la organización. En la cuestión medioambiental, 13 (65%) de las 20 compañías poseen una política orientada hacia la gestión ambiental. Si comparamos este número con la cantidad de empresas que poseen la ISO 14001, vemos que sólo 8 (40%) empresas poseen esta certificación (véase cuestión 3), pero 13 (65%) empresas entre las estudiadas poseen una política de medio ambiente, aunque no todas poseen la ISO 14001, lo que nos muestra una preocupación de dichas compañías en la gestión adecuada de los impactos que generan al medio ambiente.

Además, identificamos que 12 de las empresas (60%) poseen una política orientada hacia la gestión de la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores. Esta preocupación es de fundamental importancia, pues sabemos que las operaciones logísticas de almacenamiento, manipulación, transporte y distribución de mercancías realizadas por estas compañías ofrecen muchos riesgos a la integridad física de los trabajadores. Ya en el tema de la RSE y Sostenibilidad, identificamos que sólo 6 (30%) compañías poseen una política y directrices que orientan sus conductas y estrategias empresariales hacia la creación de valor sostenible a los negocios.

Destacamos de los resultados obtenidos que gran parte de las empresas tienen una preocupación en fijar políticas que actúen como orientadores de tus acciones en el ámbito de la gestión de la calidad, del medio ambiente y de la salud/seguridad, pero pocas de ellas (sólo 6 de las 20 compañías) presentan directrices claras que visen orientar su gestión estratégica hacia los principios y valores sostenibles, aunque todas ellas desarrollan actividades que inducen de alguna manera la sostenibilidad en sus operaciones, como ya hemos visto en la cuestión 2.

**Cuestión 5:** ¿La empresa posee memorias de sostenibilidad o documento similar que refleje sus acciones y conductas enfocadas hacia la sostenibilidad?

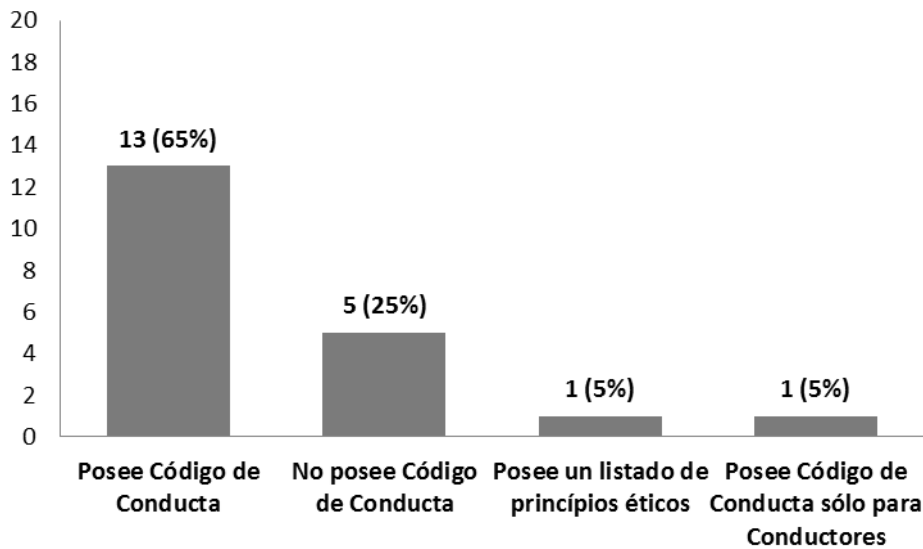


**Figura 5.3. Situación de las empresas analizadas cuanto a la elaboración de memorias de sostenibilidad (Elaboración propia)**

Del resultado presentado en la figura 5.3, vemos que de las 20 empresas analizadas, sólo 6 (30%) de ellas elaboran memorias de sostenibilidad, y entre estas, 1 (una) sigue directrices propia para dicha elaboración, 1 (una) sigue las directrices establecidas por Ibase (Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicas), y las otras 4 siguen las directrices y orientaciones de Global Reporting Initiative (GRI) – pero sólo 2 de estas 4 la publican efectivamente en GRI anualmente. Además, 12 (60%) de las empresas no posee memorias de sostenibilidad, aunque, como ya hemos visto en la cuestión 2, desarrollan acciones y prácticas de inducción de la sostenibilidad en sus negocios. Y por fin, 2 de las empresas analizadas (10%), aunque que no posean memorias de sostenibilidad, tienen un apartado en su memoria anual de gestión dedicado a describir las actividades y resultados alcanzados en el ámbito de la RSE.

Destacamos del resultado obtenido en esta pregunta la pequeña cantidad de compañías que elaboran memorias de sostenibilidad. Ya hemos visto que dicho documento de muy importante en la gestión sostenible de la empresa, pues expone información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización, y que, por lo tanto, es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua (GRI). De las 20 compañías estudiadas, sólo 4 de ellas (20%) utilizan esta herramienta tan eficiente y que actualmente es la referencia mundial en el tema. Reconocemos que la propuesta del GRI de gestionar la RSE y la inducción de las prácticas sostenibles en las empresas a través indicadores de desempeño se ha convertido en una estrategia que las empresas deben utilizar para medir su evolución en el tema de la gestión sostenible. La medición de los resultados obtenidos es una de las mejores formas de descubrir los puntos donde se hay que mejorar y avanzar.

**Cuestión 6:** ¿La empresa posee un código de conducta?



**Figura 5.4.** Cantidad de empresas que poseen o no un Código de Conducta (Elaboración propia)

Los resultados destacados en la figura 5.4. nos muestran que 13 de las 20 empresas estudiadas (65%) poseen un código de conducta, elaborados voluntariamente y que expresan una serie de directrices y principios éticos de conducta adoptados por ellas y por sus trabajadores a nivel interno y en las relaciones externas con sus stakeholders o grupos de interés. Las empresas afirman que todos los trabajadores y proveedores conocen dicho código de conducta, y cuando son contratados, son direccionados a un momento de integración donde se les presentan este documento, y ellos firman un compromiso en cumplir con estos principios de conducta ética y transparentes adoptados por la empresa.

En el análisis de las informaciones, no identificamos la adopción de un código de conducta en 5 de las 20 empresas analizadas (25%). De las otras dos empresas que quedan de las 20, una de ellas, aunque no posea un código de conducta, posee un listado de principios éticos que sirven como guía de su actuación orientada hacia la ética y la transparencia, y en la otra empresa lo que conseguimos identificar fue que ella sólo posee código de conducta direccionado a los conductores.

Vemos, por lo tanto, que más de la mitad de las empresas analizadas ya llevan a cabo el uso de un Código de Conducta o posee listado de principios éticos, lo que indica un buen avance hacia la inducción de prácticas y visión de sostenibilidad en los negocios y su actuación a través de la construcción de relaciones y conductas alineadas con las directrices éticas que son tan fundamentales para el crecimiento de las empresas, que estará basado en la transparencia, justicia y equidad. Es a través de los códigos de conducta también que estas compañías listan cuestiones fundamentales orientadas hacia la sostenibilidad: normas para las relaciones transparentes y sostenibles con los grupos de interés de la empresa, cuestiones relacionadas con los derechos humanos – trabajo infantil, explotación, discriminación, diversidad de género – conducta contra la corrupción, cumplimiento de la legislación, etc.

### 5.3. Conclusiones

A través de las 6 cuestiones presentadas anteriormente con el objetivo de verificar si las 20 empresas de logística y transporte brasileñas analizadas, como parte de la cadena de suministros nacional, poseen una visión de los conceptos y elementos de la sostenibilidad, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Todas las empresas analizadas (de las cuales conseguimos informaciones) poseen su visión, misión y valores - que son elementos fundamentales en la estrategia empresarial - orientados por principios y convicciones direccionadas hacia la sostenibilidad y la RSE;
2. Las 20 compañías adoptan prácticas y actividades que inducen la sostenibilidad en los negocios en las dimensiones social, ambiental y económica, y se nota una centralidad de las acciones en la sostenibilidad medioambiental por el gran impacto ambiental generado por las operaciones logísticas (sobre todo por las emisiones, consumo de combustibles y generación de residuos – está son las área de concentración de las acciones de las empresas);
3. En el tema de las certificaciones, casi la totalidad de las empresas posee la ISO 9001, y menos de la mitad de ellas poseen la ISO 14001 y OHSAS 18001, lo que nos muestra una centralidad en las acciones orientadas hacia la gestión de la calidad y de la eficiencia operacional (la mejora continua) proporcionadas por las directrices de la ISO 9001, teniendo en cuenta que esta certificación es una de las principales exigidas actualmente por el mercado y que confiere a las empresas mejores condiciones de atender a los requisitos calidad de sus clientes;
4. A pesar de pocas empresas adoptaren la ISO 14001, parte de las compañías posee una política con directrices para la gestión medioambiental, lo que comprueba la preocupación de dichas compañías con la mitigación de los impactos ambientales generados por sus operaciones;
5. Pocas empresas poseen una política de RSE y sostenibilidad, aunque todas adoptan prácticas que inducen sus negocios a la creación de valor sostenible, pero con el desarrollo de la aplicación de la RSE, vemos que la creación de una política para apoyar la actuación sostenible surge como una herramienta importante;
6. Las empresas estudiadas muestran una preocupación en desarrollar políticas y acciones para promover la salud y la seguridad ocupacional, aunque pocas de compañías posean la certificación OHSAS 18001, que es una herramienta muy importante en la promoción de un ambiente laboral seguro;
7. Un pequeño número de empresas analizadas elaboran memorias de sostenibilidad bajo las directrices del GRI, y muchas siquiera poseen dicho documento u otro similar a través del cual puedan medir y presentar sus resultados medioambientales,

sociales y económicos. El hecho de no poseer una herramienta de gestión que permita medir y evaluar dicho desempeño dificulta a la empresa conocer los puntos en los cuales necesita mejorar y de establecer objetivos y metas para desarrollar y acompañar la implantación de acciones que promuevan la sostenibilidad en sus actividades.

8. Casi la totalidad de las empresas analizadas poseen en su página web un espacio especial destinado a describir y listar las actividades que realizan en el ámbito de la RSE, lo que puede reflejar el interés de dichas compañías en comunicar y divulgar sus acciones orientadas hacia la sostenibilidad a sus stakeholders;
9. Muchas de las empresas analizadas poseen un Código de Conducta o documento similar a través del cual fijan principios éticos que guían su actuación y de sus trabajadores a nivel interno y a nivel externo (en las relaciones con sus demás stakeholders), lo que nos muestra una preocupación de dichas organizaciones en establecer y garantizar un comportamiento responsable y transparente frente a sus grupos de interés, y que sea extendido hacia toda la cadena de valor;
10. Las acciones en el aspecto de la dimensión social de las empresas aún están enfocados en prácticas de filantropía, y poco se vincula la actuación de las organizaciones en la gestión de los recursos humanos como parte de la dimensión social de la RSE. Esta constatación nos permite percibir que aún no hay una total claridad del alcance de la pata social de la triple cuenta de resultados;

A continuación, estudiaremos en el capítulo 6 las prácticas de sostenibilidad adoptadas por las 4 empresas que se destacan entre las 20 compañías estudiadas en esta etapa 1 del estudio por el hecho de poseer memorias de sostenibilidad, tal y cual fue descrito en el apartado en el cual tratamos de la metodología de este estudio de caso.



## **6. Capítulo 6. Análisis de las prácticas de sostenibilidad adoptadas por 4 empresas de logística y transporte brasileñas – Etapa 2 del Estudio de Caso**

---

### **6.1. Empresa analizada: Portonave**

#### *6.1.1. Descripción de la empresa*

Portonave es una empresa brasileña creada en 2001 (pero las operaciones tuvieron inicio en 2007) que actúa en la gestión y ejecución de operaciones portuarias, y es responsable por la manipulación de 20% de las cargas de importación y exportación de la región sur de Brasil. En 2011, su cuarto año de actuación, alcanzó un aumento de 46,7% en su Receta Operacional Bruta en relación a 2010 y manipuló casi 600 mil contenedores (44% de la carga manipulada en el estado donde actúa). Su crecimiento rápido y su eficiencia operacional, fue considerada una de las 6 mejores operadores portuarias del mundo (Lloyd's List Global Awards 2011). Con 840 trabajadores en 2011, la empresa invirtió cerca de 68 mil horas en capacitación de su capital humano. Además, un importante destaque es que en este mismo año, cerca de 17 mil personas fueron beneficiadas por los proyectos del Programa Portonave de Todos: De manos dadas por la Responsabilidad Social (con una inversión de 176 mil euros en la RSE en 2011), solidificando la visión de sostenibilidad adoptada por la compañía para el desarrollo de su negocio.

#### *6.1.2. Inducción de las prácticas de sostenibilidad en la actividad empresarial*

Un aspecto interesante en la descripción de visión de sostenibilidad presentada en la memoria de sostenibilidad de la empresa en 2011 es que, a pesar de estar en funcionamiento desde hace 4 años, su estrategia empresarial, desde el inicio de su operación, está totalmente fundamentada en los principios de la sostenibilidad y en las bases de la RSE. Según el Presidente del Consejo de Administración de la compañía, definir la empresa como sostenible significa firmar un compromiso de buscar incesantemente resultados positivos en las dimensiones ambiental, social y económica, y para alcanzar esta meta, el presidente comenta que la generación de valor sostenible a todos los agentes y grupos de interés de la organización es la clave del desarrollo sostenible.

Después de analizar las informaciones disponibles sobre esta empresa, fue posible identificar que esta compañía posee mucha claridad en cuanto a la actuación sostenible de su negocio y lo importante que es el tema del desarrollo sostenible para la creación de valor y crecimiento a lo largo plazo. Podemos destacar los principales aspectos que corroboran para esta conclusión:

- a) La empresa elabora anualmente una Memoria de Sostenibilidad siguiendo las orientaciones GRI, pero no la publica en el GRI. Además, publica también balances sociales bajo las normas del Ibase;

- b) La empresa posee un Código de Ética que guía sus acciones;
- c) La empresa presenta las principales certificaciones y herramientas de gestión que contribuyen para el desarrollo y crecimiento del negocio de forma sostenible (ISO 9001/ISO 14001/ISPSCode/Sistema de Gestión Integrado /Fase de preparación para recibir la certificación OHSAS 18001);
- d) En esta empresa, sus directrices principales de la estrategia de negocio apunta hacia el compromiso con la creación de valor sostenible a todos sus stakeholders a través de sus operaciones (Consideración de la sostenibilidad en el establecimiento de su Visión/Misión/Valores/Directrices ética y metas de expansión del negocio);
- e) La empresa lleva a cabo una serie de acciones para promover la RSE en negocio (véase la tabla 6.1).

Del análisis de la Memoria de Sostenibilidad de la empresa publicada en 2011 y de otras fuentes de información, describimos a seguir los principales puntos que destacan el enfoque de la compañía hacia los principios del desarrollo sostenible en sus actividades:

**1. Reconocimiento de la sociedad:** Desde el inicio de sus operaciones en 2007, la empresa ya recibió 9 (nueve) premios por su actuación comprometida con el desarrollo de la comunidad donde está ubicada, por su actuación en campañas de concientización del uso consciente de los recursos naturales y de la preservación del medio ambiente, por la búsqueda de la eficiencia del negocio a través de su Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Medio Ambiente, Salud, Seguridad, RRHH, RSE) y por sus relevantes actuaciones en el área de Responsabilidad Social que le confirió el premio de “Empresa Ciudadã” 2010 (Premio ADVB-SC, 2010).

**2. Transparencia y relaciones con los stakeholders:** En su memoria de sostenibilidad, la empresa describe que el fortalecimiento de las relaciones con sus grupos de interés es una de sus principales metas. La búsqueda por la transparencia en estas relaciones es reflejada a través de acciones de integración empresa-comunidad, relaciones éticas y sostenibles con proveedores, cumplimiento de la legislación, transparencia en la divulgación de informaciones sobre la actuación de la empresa (social, ambiental y económica) a la sociedad y a sus inversores, establecimiento de diversos canales permanentes de comunicación/dialogo, inducción del compromiso de desarrollo sostenible hacia sus stakeholders, etc.

**3. Eficiencia operacional y crecimiento financiero sostenible:** Un diferencial de la compañía es la búsqueda por la mejoría continua en sus operaciones (inversiones en modernización, sistemas de gestión, tecnología, seguridad, etc) y la efectiva gestión de sus activos financieros. Esta visión tiene reflejado altas tasas de crecimiento del negocio y creación de diferenciales competitivos a la compañía que le permite realizar nuevas inversiones y expansión de la actividad empresarial.

**4. Compromiso con el consumo consciente de los recursos naturales:** La empresa relata que en 2011 adoptó metas muy rigurosas para el tema a través de los indicadores de desempeño ambiental medidos y gestionados diariamente, pues tiene como una meta clave en su plan estratégico el enfoque hacia el monitoreo y mitigación de los impactos de sus actividades generados al medio ambiente.

**5. Gobernanza Corporativa:** Según la empresa, el buen desempeño de sus negocios (basado en los principios de la sostenibilidad), depende de la transparente y acertada toma de decisiones. Por esta razón desarrolla prácticas de gobernanza corporativa.

**6. Gestión del capital humano:** La empresa acredita que las personas son las que hacen el negocio prosperar y ser sostenible, y por esto invierte en el desarrollo del capital humano y en el fortalecimiento de las relaciones con sus trabajadores a través de la ética y transparencia cuyas directrices son establecidas en la Política de RRHH.

Dimensión	Prácticas adoptadas
<p><b><u>Dimensión Ambiental:</u></b></p>	<p><b>1. Gestión de las emisiones:</b> La empresa, desde 2011, utiliza el método GHG Protocol para calcular sus emisiones y realiza la medición periódica de las misma, produciendo su inventario de gases de efecto invernadero (GEI). Para contribuir con este objetivo, la empresa también busca implantar en sus operaciones el uso de nuevas fuentes de energías (combustibles) menos contaminante.</p> <p><b>2. Aplicación de indicadores de desempeño:</b> La empresa avanzó en la Gestión Ambiental al incorporar de forma efectiva indicadores para medir y gestionar los impactos medioambientales generados, los consumos de los recursos naturales y gestión de los residuos.</p> <p><b>3. Educación ambiental:</b> La empresa realiza campañas de educación ambiental internas y externas con el objetivo de concientizar sus trabajadores y sus demás stakeholders en el tema de la gestión eficiente de los recursos naturales y del desarrollo sostenible/sostenibilidad. Una práctica importante en este aspecto es la Semana del Medio Ambiente, donde la empresa, además de las charlas, distribuí cartillas en las escuelas con orientaciones a la preservación del medio ambiente, teniendo en 2011 alcanzado a cerca de 40 mil estudiantes en todo el país.</p> <p><b>4. Preservación de la biodiversidad:</b> La empresa desarrolla un programa de recuperación ambiental y conservación de la biodiversidad, con enfoque en el rescate de animales encontrados en sus terminales portuarias, que son llevados a centros especializados de cuidados a los animales.</p> <p><b>5. Emergencias ambientales:</b> Con el objetivo de minimizar los impactos de posibles riesgos al medio ambiente en la actividad de manipulación sobretodo de cargas peligrosas, la empresa mantiene un equipo de atendimento a emergencias ambientales 24h por día durante todo el año.</p> <p><b>6. Gestión de los residuos:</b> La empresa posee dos puntos de colecta selectiva (residuos reciclables, no reciclables, peligrosos) en la región donde está ubicada y educa la comunidad para la realización del correcto descarte y separación de los materiales. También posee este mismo sistema en todas sus áreas de operación portuaria, y después del trabajo de colecta, la empresa realiza la adecuada logística inversa de los materiales a través de empresas licenciadas para realizar dicha tarea. La empresa también posee una estación de tratamiento de efluentes provenientes de sus operaciones para garantizar el reúso de agua.</p> <p><b>7. Gestión de los recursos naturales:</b> La empresa realiza un monitoreo de las aguas de las zonas de sus operaciones portuarias periódicamente para analizar posibles puntos de contaminación por los productos manipulados en la estiba y desestiba de navieras. Posee también un sistema de reúso de agua que utiliza para limpiar sus maquinarias y equipamientos (reaprovechamiento de 40% del agua), posee un sistema de análisis de la potabilidad del agua consumida en la región y un sistema de aprovechamiento del agua de las lluvias. Para la eficiencia energética, la empresa adopta tecnologías para reducir el consumo total de energía, invierte en la capacitación y sensibilización de los trabajadores para el uso consciente de los recursos naturales y energéticos y está en proceso de implantación de un matriz energético solar que contribuirá en la reducción de consumo energético.</p>

<p><b><u>Dimensión Social externa:</u></b></p>	<p><b>1. Los 8 objetivos del milenio:</b> La empresa es signataria de los 8 objetivos del milenio de la ONU.</p> <p><b>2. Educación, cultura, desarrollo social y filantropía:</b> La empresa actúa en estas dimensiones a través de distintos programas y proyectos – Ofrece clases de formación empresarial y ética a jóvenes de familias carentes de la comunidad (para incentivarlos a seguir sus estudios y su futuro ingreso en el mercado de trabajo), realiza charlas mensuales con temas de interés colectivo para la comunidad local (promoción de la integración empresa-comunidad), promueve campañas y de acciones que visan concientizar los conductores (propios o terceros) para la importancia de cuidar de la salud (realiza pruebas gratuitas, charlas sobre alimentación saludable/prevenición de enfermedades, etc.), realiza acciones de integración de la familia de los trabajadores con la empresa, promueve campañas de recogida de juguetes para donar a instituciones sociales, estímulo/fomento la participación de sus trabajadores en los procesos democráticos y electorales del municipio donde está ubicada, realiza donación de equipamientos a hospitales municipales, promueve campañas de donación de sangre a los hospitales, realiza campañas y concursos en la comunidad para la promoción de la cultura local. Al total, la empresa posee 9 proyectos de educación, cultura, desarrollo social y filantropía.</p> <p><b>3. Concientización social para la preservación ambiental:</b> La empresa posee 4 proyectos de concientización de los trabajadores y de la comunidad (y sus stakeholders de forma general) para el tema de la preservación del medio ambiente.</p> <p><b>4. Apoyo al deporte y promoción de la salud:</b> La empresa apoya la promoción del deporte e invierte en el desarrollo de deportistas de la comunidad, invierte en campañas de concientización de la comunidad y de sus trabajadores sobre calidad de vida, alimentación saludable, prevención de enfermedades, prácticas de deportes, etc. Al total, la empresa desarrolla 8 proyectos en esta área.</p> <p><b>5. Actuación voluntaria:</b> La empresa estimula sus trabajadores a participaren de acciones voluntarias y actúen de forma conjunta con la compañía en sus proyectos en la comunidad donde está ubicada.</p> <p><b>6. Desarrollo local:</b> La empresa adopta la postura de contratar personas y proveedores de las comunidades cercanas a su área de actuación para generar empleo y renta y desarrollo de dichas regiones.</p> <p><b>7. Selección de proveedores bajo criterios de RSE y ética</b></p> <p><b>8. Realización de Encuestas de Satisfacción junto a los clientes</b></p>
<p><b><u>Dimensión Social interna:</u></b></p>	<p><b>1. Seguridad y Salud:</b> Inversión en acciones que promueven la seguridad, salud y calidad de vida.</p> <p><b>2. Inversión en beneficios a los trabajadores y remuneración variable:</b> Pago de seguro de vida, plan de salud – asistencia medica/odontológica, plan de previdencia privada, participación en los resultados financieros bajo cumplimiento de metas.</p> <p><b>3. Transparencia:</b> La empresa adopta un dialogo abierto y transparente con sus trabajadores a través de diversas herramientas de comunicación interna (ouvidorias, intranet, revistas internas, etc.)</p> <p><b>4. Desarrollo profesional:</b> Inversión en formación y capacitación continua de sus trabajadores, formación de líderes y equipos de trabajo, desarrollo gerencial, programas de integración (compartimiento de la misión/visión/valores/políticas/Sistema de Gestión Integrada, identificación y retención de talentos, inversión en la educación continuada (subsidio para estudios de grado, postgrado, cursos de idiomas).</p> <p><b>5. Política de RRHH:</b> La empresa posee una fuerte Política de RRHH que cumple las directrices de la Declaración de los Derechos Humanos, Organización Mundial del Trabajo y la Consolidación de las Leyes de Trabajo (CLT) brasileña.</p> <p><b>6. Diversidad de género e igualdad salarial:</b> La empresa adopta la postura de garantizar los derechos de los trabajadores independiente de etnia, edad, género o religión, y no hace distinción entre los salarios entre hombres y mujeres, que reciben remuneración hasta 35% mayor que el mínimo nacional.</p> <p><b>7. Realización de evaluación de desempeño laboral y programas de desarrollo de la carrera.</b></p>
<p><b><u>Dimensión económica:</u></b></p>	<p><b>1. Adopción de un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones:</b> A través de la integración de los procesos y toma de decisiones y de la implantación de las certificaciones ISO 9001/ISO 14001/ISPS Code, es posible obtener mejores resultados operacionales que se convierte en mayor rentabilidad al negocio.</p> <p><b>2. Gestión de riesgos:</b> La empresa posee una política de gerenciamiento de riesgos basada en la identificación, análisis, tratamiento y monitoreo continuo de sus procedimientos y controles internos en la dimensión socioambiental, climática, financiera (aspectos macroeconómicos y de mercado) y legal, además de la realización de auditorías internas y externas para el análisis de desempeño del negocio. Esta gestión permite un mejor cuidado con los activos de la empresa.</p> <p><b>3. Gobernanza Corporativa:</b> Para garantizar la transparencia de su gestión a sus accionistas e inversores, adoptó una sólida estructura de gobernanza corporativa y gestión efectiva de su capital financiero.</p> <p><b>4. Inversión en modernización y en nuevos negocios:</b> Un aspecto fundamental es que la empresa tiene una visión de la necesidad de inversión y apuesta en la modernización de sus terminales portuarias a través de tecnologías de última generación, y para los próximos años, con el crecimiento económico del país, la empresa posee algunos proyectos de expansión de sus actividades.</p>

**Tabla 6.1. Prácticas de RSE adoptadas por la empresa Portonave (Elaboración propia).**

## **6.2. Empresa analizada: Santos Brasil**

### *6.2.1. Descripción de la empresa*

Santos Brasil es una empresa creada en 1997 como parte de un proyecto para la modernización y competitividad del Puerto de Santos, actualmente el mayor puerto de América Latina. La empresa fue creada para gestionar las instalaciones y operaciones en terminales portuarias de contenedores de este puerto. Actualmente cuenta con 3 terminales portuarias y 6 unidades de logística portuaria integrada y es la mayor operadora de contenedores del país. Es una empresa de capital abierto con alto nivel de gobernanza corporativa en la Bolsa de Valores de São Paulo, y que invierte en la calificación de la mano de obra y modernización de su infraestructura portuaria (que cuenta con tecnologías de última generación), aparte de que también se destaca por desarrollar soluciones completas de Supply Chain Management para la intermodalidad de las operaciones logísticas brasileñas. La empresa presenta un sólido crecimiento económico y cree que su visión de sostenibilidad es la principal herramienta para promover el desarrollo sostenible del negocio para hacerlo perdurar en el tiempo.

### *6.2.2. Inducción de las prácticas de sostenibilidad en la actividad empresarial*

La empresa posee una visión clara de los principales conceptos relacionados a la sostenibilidad, desarrollo sostenible y de la RSE. A través de las prácticas realizadas por la empresa y por el análisis de las informaciones y documentaciones disponibles en la página web de la compañía fue posible identificar una serie de elementos que nos permite confirmar que ella busca actuar en conformidad con las bases de la sostenibilidad. Podemos destacar los principales aspectos que corroboran para esta conclusión:

- a) La empresa publica anualmente una Memoria de Sostenibilidad bajo las directrices del GRI, obteniendo en 2012 la calificación B+.
- b) La empresa posee un Código de Ética que guía sus acciones;
- c) La empresa presenta las principales certificaciones y herramientas de gestión que contribuyen para el desarrollo y crecimiento del negocio de forma sostenible (ISO 9001/ISO14001/OHSAS18001/SASSMAQ/ISPSCode/Sistema de Gestión Integrado/);
- d) En esta empresa, sus directrices principales de la estrategia de negocio apunta hacia el compromiso con la creación de valor sostenible a todos sus stakeholders a través de sus operaciones (Consideración de la sostenibilidad en el establecimiento de su Visión/Misión/Valores/Directrices ética y metas de expansión del negocio);
- e) La empresa lleva a cabo una serie de acciones para promover la RSE en negocio (véase la tabla 6.2).

Consciente de la importancia y de la necesidad de una actuación coherente con la visión del desarrollo sostenible y de su papel con agente de desarrollo social y económico en el país por actuar en una línea de negocio que mueve la economía brasileña – el transporte marítimo - , la empresa creó en 2012, una Política de Sostenibilidad para contribuir con su visión de desarrollar sus negocios basada en los principios de la creación de valor sostenible. El objetivo era alinear sobretodo sus prácticas de gestión y de conducta a los principios y claves de la sostenibilidad. Según la empresa, esta política está en consonancia con sus valores y gestión responsable se basa en el compromiso con la sostenibilidad en su cultura, y las decisiones de negocio en su práctica diaria, que sirve de referencia para todas sus operaciones. Identifica la integración de las oportunidades sociales y ambientales en su estrategia y modelo de gestión permite el logro de los objetivos de negocio y crear valor a largo plazo para todos los grupos de interés con los que interactúa.

Para el desarrollo de esta política fueron asignadas las principales partes interesadas (stakeholders) en el rendimiento de la empresa: clientes, inversionistas / accionistas, empleados / terceros, gobierno y medio ambiente. En una segunda dimensión, fueron relacionadas las comunidades del alrededor de su negocio, proveedores, ONG's, medios de comunicación, asociaciones y sindicatos. Para cada uno de estos públicos se mantienen canales de relación específica, buscando asegurar la armonía de los intereses e inquietudes en materia ambiental (Santos Brasil, 2012). La empresa considera que su actuación sostenible posee cinco cuestiones consideradas como claves en su visión de sostenibilidad:

- 1. Formación y retención de trabajadores:** Inversión en programas internos de capacitación y desarrollo de los trabajadores
- 2. Salud y Seguridad:** Inversión en programas de seguridad en las operaciones y en la promoción de la salud y calidad de vida.
- 3. Transparencia y prácticas anticorrupción:** Solidificar las relaciones y diálogos con los stakeholders y capacitar los trabajadores para cumplimiento del Código de Conducta.
- 4. Uso de energías y materias primas renovables:** Inversión en proyectos y tecnologías que visen mitigar los efectos de los impactos medioambientales generados.
- 5. Desarrollo de la comunidad local:** Inversión en programas y proyectos que visan la promoción y desarrollo de las comunidades donde actúa la empresa.

Del análisis de la Memoria de Sostenibilidad de la empresa publicada en 2012 en el GRI y de otras fuentes de información, describimos a seguir los principales puntos que destacan el enfoque de la compañía hacia los principios de la sostenibilidad en sus actividades:

- 1) Reconocimiento de la sociedad:** En 2012, la empresa ganó 4 premios en reconocimiento de la sociedad por su actuación sostenible.
- 2) Transparencia y relaciones con los stakeholders:** La empresa tiene la visión clara de la importancia de establecer un dialogo abierto y transparente con sus stakeholders.

**3) Gobernanza Corporativa:** La transparencia, la seguridad y la amplia difusión de la información que caracteriza el modelo de gobierno de la Sociedad, que se enumeran en el Nivel 2 de la BM&F Bovespa (Bolsa de Valores Brasileña).

**4) Adopción de una Política de Sostenibilidad:** La empresa se destaca por adoptar en su estrategia de negocio una Política de Sustentabilidad que direcciona su actuación.

**5) Gestión integrada:** El Sistema de Gestión Integrado permite a la empresa mantener una visión corporativa global. Además, fomenta la visión de que la sostenibilidad está basada en la integración de las 3 dimensiones de RSE (social, ambiental y económica).

**6) Asociaciones:** Para fomentar y reforzar sus metas de sustentabilidad, la empresa participa de acciones e iniciativas promovidas por instituciones que actúan en la difusión de la visión del desarrollo sostenible. El principal convenio es con el Instituto Ethos y con la plataforma de estudios de la Fundación Getulio Vargas (Plataforma Empresas pelo Clima) que visa proveer apoyo técnico y científico a las empresas que desean reducir sus emisiones. Para 2013, la empresa tiene como meta adherirse al Pacto Global de las Naciones Unidas.

Dimensión	Prácticas adoptadas
<p><b><u>Dimensión Ambiental:</u></b></p>	<p><b>1. Gestión de las emisiones - Proyecto Carbono:</b> En 2007, la empresa empezó a realizar un inventario de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en una de sus terminales, y desde 2012 pasó a hacerlo para todas las unidades de negocio. Además, es la primera empresa del sector portuario a asociarse a la plataforma de estudios de la Fundación Getulio Vargas (Plataforma Empresas pelo Clima) que visa proveer apoyo técnico y científico a las empresas que desean reducir sus emisiones.</p> <p><b>2. Proyecto Motorista Sustentável (“Conductor Sostenible”):</b> Implantado en 2004, el proyecto tiene como objetivo orientar y estimular los conductores a la adopción de prácticas de seguridad y uso consciente de los recursos naturales. En 2012, el proyecto proporcionó una economía de 1% en el consumo de combustible y reducción de 5% en la emisión de CO2. También hubo una reducción en los costes con mantenimiento de los vehículos y con costes de multas de tránsito, y todo valor ahorrado es revertido a los conductores que participan del proyecto. La iniciativa de la empresa recibió en 2012 el 1º lugar en el Premio de Responsabilidad Ambiental de la montadora Mercedes-Benz.</p> <p><b>3. Gestión de residuos:</b> Des hace 12 años, la empresa promueve la colecta selectiva en sus unidades de negocio, y tiene un programa que busca concientizar a los trabajadores hacia una reducción gradual en la generación de residuos, y en 2012 aplicó una metodología para hacer un levantamiento de informaciones más precisas sobre la gestión de los residuos en todos sus unidades de negocio, con el objetivo de atender a las nuevas normas de la Política Nacional de Residuos Sólidos (PNRS).</p> <p><b>4. Educación Ambiental:</b> La empresa desarrolla actividades y programaciones a nivel interno con el objetivo de concientizar a sus trabajadores cuanto a la preservación del medio ambiente. Anualmente, realiza también la Semana del Medio Ambiente para difundir la educación ambiental a través de charlas y actividades diversas.</p> <p><b>5. Preservación de la biodiversidad:</b> La empresa apoya y divulga las actividades de la ONG Proyecto Ballena Franca, que desarrolla investigaciones y monitoreo de las ballenas en extinción, además de actuar en la educación y concientización para la preservación ambiental. Este apoyo se da porque la empresa, en sus obras de expansión de sus terminales portuarias, afecta el ecosistema de dichas especies de animales, y la intención con el monitoreo es mitigar los prejuicios de la expansión de la empresa en el ambiente local, corroborando para la visión de actuación responsable con el entorno donde esta inserida la empresa.</p> <p><b>6. Aplicación de indicadores de desempeño:</b> En 2012 la empresa avanzó en la Gestión Ambiental al incorporar de forma efectiva indicadores para medir y gestionar los impactos medioambientales generados, los consumos de los recursos naturales y gestión de los residuos.</p>
<p><b><u>Dimensión Social externa:</u></b></p>	<p><b>1. Escuela Santos Brasil Formare:</b> La empresa, en convenio con la Fundación Ipchpe, ofrece cursos de formación académica para jóvenes de familias carentes. Las clases son ministradas por profesionales voluntarios da Santos Brasil. La iniciativa visa la inclusión social y capacitación de profesionales para actuar en el mercado logístico.</p>

<p><b><u>Dimensión Social externa:</u></b></p>	<p><b>2. Proyecto “Parceiros da Educação”:</b> La empresa, en convenio con ONG’s y con el Ayuntamiento de una ciudad donde actúa, adoptó una escuela pública municipal con el objetivo de invertir en la misma para aumentar la calidad de la educación a través de la calificación de los profesores, apoyo a la gestión, integración escuela-comunidad e inversión en infraestructura.</p> <p><b>3. Programa “Na Mão Certa”:</b> La empresa adoptó en su práctica las acciones del Programa “Na Mão Certa”, que tiene como principal objetivo eliminar la explotación sexual de niños y adolescentes en las carreteras y zonas logísticas del país y garantizar los derechos de los de niños y adolescentes. El programa está direccionado a la concientización de los conductores, que son los principales practicantes de explotación sexual.</p> <p><b>4. Proyecto Nostra Aldeia:</b> La empresa apoya este proyecto que ofrece clases de deportes, inclusión digital, paseos socioculturales, orientaciones sobre salud e higiene, etc., a los niños y adolescentes de la comunidad donde la empresa está ubicada.</p> <p><b>5. Emprendedorismo Social - Proyecto “Guerreiros sem Armas”:</b> El proyecto visa movilizar y formar jóvenes para actuar en la transformación de la realidad social en cualquier lugar del mundo.</p> <p><b>6. Actuación voluntaria:</b> La empresa estimula sus trabajadores a participaren de acciones voluntarias y actúen de forma conjunta con la compañía en sus proyectos en la comunidad donde está ubicada.</p> <p><b>7. Proyecto Musical:</b> La empresa invierte en un proyecto de inclusión social a través de la música. La iniciativa tiene el objetivo de formar un polo musical en la comunidad.</p> <p><b>8. Campañas de Solidaridad/Filantropía:</b> Con el objetivo de fomentar la solidaridad entre los empleados, la empresa desarrolla campañas durante el año, como la recogida de ropa, juguetes y alimentos, entre otras acciones de movilización para donación a instituciones sociales.</p> <p><b>9. Proyecto “Puerto de Santos e Historia de Brasil”:</b> En este proyecto, la empresa fomenta la divulgación de informaciones de interés histórico y cultural de la historia del país a través de manuales y libros que son utilizados para auxiliar profesores en las clases de historia.</p> <p><b>10. Desarrollo local:</b> La empresa adopta la postura de contratar personas y proveedores de las comunidades cercanas a su área de actuación para generar empleo y renta y desarrollo de dichas regiones.</p> <p><b>11. Selección de proveedores bajo criterios de RSE y ética</b></p> <p><b>12. Realización de Encuestas de Satisfacción junto a los clientes</b></p>
<p><b><u>Dimensión Social interna:</u></b></p>	<p><b>1. Seguridad y Salud:</b> Inversión en acciones que promueven la seguridad, salud y calidad de vida.</p> <p><b>2. Inversión en beneficios a los trabajadores y remuneración variable:</b> Auxilio alimentación/transporte, seguro de vida, plan de salud, previdencia privada, auxilio escuela/material escolar, participación en los resultados financieros bajo cumplimiento de metas.</p> <p><b>3. Transparencia y Diversidad de género:</b> La empresa adopta un dialogo abierto y transparente con sus trabajadores a través de diversas herramientas de comunicación interna. Además, adopta la postura de garantizar los derechos de los trabajadores independiente de aspectos étnicos, sociales, políticos, económicos, edad, género o religión. También realiza capacitación sobre los Derechos Humanos.</p> <p><b>4. Desarrollo profesional, desarrollo de la carrera y evaluación de desempeño:</b> La empresa tiene como principio en su Política de Sostenibilidad la formación y capacitación continua de sus trabajadores, además de programas de retención de talentos, formación de líderes, promoción de los actuales trabajadores, ayudas financieras para estudios y cursos de idiomas, etc. La empresa también posee en Programa de evaluación de desempeño (sólo para gestores).</p>
<p><b><u>Dimensión económica:</u></b></p>	<p><b>1. Adopción de un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones:</b> A través de la integración de los procesos y toma de decisiones y de la implantación de las certificaciones ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001/SASSMAQ/ISPS Code, es posible obtener mejores resultados operacionales que se convierte en mayor rentabilidad al negocio.</p> <p><b>2. Gestión de riesgos:</b> La empresa posee una política de gerenciamiento de riesgos basada en la identificación, análisis, tratamiento y monitoreo continuo de sus procedimientos y controles internos en la dimensión operacional, ambiental, financiera y legal. Esta gestión permite un mejor cuidado con los activos de la empresa. También adopta auditorías financieras internas y externas.</p> <p><b>3. Gobernanza Corporativa:</b> La empresa, desde 2006, pasó a negociar su capital en la bolsa de valores, y para garantizar la transparencia de su gestión a sus accionistas e inversores, adoptó una sólida estructura de gobernanza corporativa y gestión efectiva de su capital financiero.</p> <p><b>4. Inversión en modernización y en nuevos negocios:</b> Un aspecto fundamental es que la empresa tiene una visión de la necesidad de inversión y apuesta en la modernización de sus terminales portuarias a través de tecnologías de última generación, y para los próximos años, con el crecimiento económico del país, la empresa posee algunos proyectos de expansión de sus actividades.</p>

**Tabla 6.2. Prácticas de RSE adoptadas por la empresa Santos Brasil (Elaboración propia).**



### **6.3. Empresa analizada: Julio Simões Logística (JSL)**

#### *6.3.1. Descripción de la empresa*

La empresa Julio Simões Logística fue fundada en 1956 por el empresario Julio Simões, en un principio para actuar en el sector de transporte y logística (servicios dedicados a la Cadena de Suministros), pero a lo largo de los años la empresa ingresó en otros mercados (transporte de pasajeros, gestión de flotas y alquiler de vehículos/equipamientos, logística inversa y ventas de vehículos), con el objetivo de diversificar sus inversiones, pero el enfoque sigue en el transporte de mercancías. Actualmente está presente en 17 estados brasileños (59,25% del territorio nacional) y en Argentina, Uruguay y Chile. Por el quinto año (2007-2012) consecutivo fue considerada la mayor empresa de transporte de cargas de Brasil (Premio Revista Transporte Moderno). Posee cerca de 22 mil trabajadores, 166 filiales, 14 centros de distribución en Brasil, 1 Centro de Logística Intermodal, 1 Puerto Seco y 1 REDEX (Despacho Aduanero de Exportación).

#### *6.3.2. Inducción de las prácticas sostenibles en la actividad empresarial*

Esta empresa se destaca por los premios y certificaciones en las principales premiaciones nacionales promovidas por revistas, empresas y órganos importantes en el área de SCM por su sólido crecimiento y enfoque hacia la creación de valor basado en la sostenibilidad y RSE. En su visión, misión y valores, podemos ver claramente la postura de actuación de la empresa hacia la visión integrada del desarrollo sostenible – dimensiones económica, social y ambiental. Uno de los principios presentados por la empresa es que la sostenibilidad tiene un significado especial a su negocio – significa garantizar que el negocio perdure por el tiempo - , y entiende que la misma es la llave para la continuidad de la actividad empresarial. Del análisis de las informaciones sobre dicha empresa, es posible percibir que hay una visión muy clara de los conceptos y aplicaciones de las tres dimensiones de la RSE en los negocios. La empresa entiende que la sostenibilidad contempla el perfecto equilibrio de la actuación empresarial en sus aspectos económicos, sociales y ambientes, y esta visión la expone de forma muy clara en su página web y en su memoria de sostenibilidad.

Después de analizar las informaciones disponibles sobre esta empresa, fue posible identificar que esta compañía posee mucha claridad en cuanto a la actuación sostenible de su negocio y lo importante que es el tema del desarrollo sostenible para la creación de valor y crecimiento a lo largo plazo. Podemos destacar los principales aspectos que corroboran para esta conclusión:

- a) La empresa elabora anualmente una Memoria de Sostenibilidad siguiendo las orientaciones GRI, pero no la publica en el GRI.
- b) La empresa posee un Código de Ética que guía sus acciones. Todos los trabajadores al ingresar en la empresa reciben una copia del código y firman un compromiso en el cumplimiento del mismo. El código presenta las directrices de

actuación ética en las operaciones internas y en las relaciones de los trabajadores con los diversos grupos de interés de la compañía;

c) La empresa presenta las principales certificaciones y herramientas de gestión que contribuyen para el desarrollo y crecimiento del negocio de forma sostenible (ISO 9001/ISO 14001/SASSMAQ/ Sistema de Gestión Integrado);

d) En esta empresa, su directriz principal de la estrategia de negocio apunta hacia el compromiso con la creación de valor sostenible a todos sus stakeholders a través de sus operaciones (Consideración de la sostenibilidad en el establecimiento de su Visión/Misión/Valores/Directrices ética y metas de expansión del negocio);

e) La empresa lleva a cabo una serie de acciones para promover la RSE en negocio (véase la tabla 6.3).

Del análisis de la Memoria de Sostenibilidad de la empresa publicada en 2011 y de otras fuentes de información, describimos a seguir los principales puntos que destacan el enfoque de la compañía hacia los principios de la sostenibilidad en sus actividades:

**1. *Transparencia y relaciones con los stakeholders:*** Una preocupación observada en la postura de la empresa es que, desde que se convirtió en una empresa de capital abierto en 2010, la organización buscó fortalecer su estructura de gobernanza corporativa a través de prácticas que trajo una mayor transparencia y credibilidad en sus procesos de gestión y de toma de decisiones y de relacionamiento con el mercado y grupos de interés, y entiende que la publicación de memorias de sostenibilidad es una forma de fortalecer su relación con sus grupos de interés y crear una especie de dialogo transparente con la sociedad. La empresa ganó en los últimos años diversos premios nacionales como mejor empresa en el criterio de relación y transparencia con los inversores y stakeholders, confirmando su postura coherente con los principios de sostenibilidad de transparencia y creación de valor sostenible a todos los grupos de interés del negocio.

**2. *Eficiencia operacional y crecimiento financiero sostenible:*** Otro aspecto interesante de la empresa es la visión de la actuación y gestión integrada de los elementos primordiales de su negocio: salud, seguridad y desarrollo de sus trabajadores, calidad, responsabilidad social, crecimiento financiero sostenible y gestión efectiva de los recursos naturales y de sus proveedores, y todos ellos son gestionados a través de políticas integradas que sirven para garantizar el cumplimiento de todos los aspectos claves para el crecimiento del negocio de forma sostenible. La visión de la sostenibilidad a través de la gestión integrada de las áreas funcionales de la organización tiene conferido éxito y desarrollo económico a esta empresa, que por su vez busca trasladar dicho desarrollo al su conjunto de stakeholders. En los últimos 10 años, la compañía alcanzó tasas de crecimiento en el orden de 28,3% de media anual.

**3. Creación de un Comité de Sostenibilidad:** Con el objetivo de medir y gestionar los impactos que sus operaciones generan a sus distintos stakeholders y al medio ambiente, la empresa creó un Comité de Sostenibilidad para desarrollar políticas de actuación sostenible en conformidad con su estrategia de negocio y expansión.

**4. Creación de un Instituto para la gestión de la actuación social y ambiental:** En 2006, la compañía creó el Instituto Julio Simões para gestionar y ejecutar sus programas y proyectos en el área medioambiental y social. Según su memoria de sostenibilidad 2011, la actuación del instituto benefició cerca de 80 mil personas.

**5. Reconocimiento de la sociedad:** En 2012, la empresa ganó 13 premios de reconocimiento por su actuación eficiente y sostenible que tienen promovido el desarrollo local de las regiones donde actúa.

**6. Inversión en proyectos para la preservación del medio ambiente:** En 2011, la empresa sumó una inversión de cerca de 340 mil euros en proyectos y protección al medio ambiente.

**7. Gestión sostenible de los proveedores:** La empresa posee un Sistema de Gestión de Proveedores para inducir la visión de la actuación sostenible hacia su cadena de suministro, a través del cual todos los proveedores deben: cumplir las legislaciones, obtener la certificación ISO 9001 e ISO 14001, cumplir las normas de salud y seguridad y presentar prácticas de responsabilidad social.

Dimensión	Prácticas adoptadas
<b><u>Dimensión Ambiental:</u></b>	<p><b>1. Gestión de las emisiones:</b> La empresa contrató una empresa externa para realizar inventarios de emisión de gases de efecto invernadero (GEI). Actualmente, la empresa está direccionando el proyecto para generar oportunidades de reducción de sus emisiones. Participación de fóruns técnicos y grupos de investigación que discuten alternativas y soluciones para la mitigación de los impactos ambientales.</p> <p><b>2. Gestión de los recursos naturales:</b> La empresa realiza campañas internas concientización interna para el consumo y gestión eficiente de los recursos naturales. Posee dos proyectos de reúso de agua.</p> <p><b>3. Gestión de residuos:</b> La empresa realiza la colecta selectiva de residuos y realiza el debido descarte de los materiales, pero la destinación final de los residuos está hecha por una empresa especializada y debidamente homologada por los órganos ambientales.</p> <p><b>4. Gestión sostenible de la flota de vehículos:</b> La empresa está realizando el cambio de su flota por nuevos vehículos que están fabricados para consumir menos energía y ser más eficientes y que utilizan combustibles que generan menos impactos al medio ambiente. Adopta también equipamientos que permiten ahorro de combustible en 12% y utiliza métodos de análisis de laboratorio que permiten identificar oportunidades de economías en el consumo de insumos. Desde 2006, la empresa adopta un sistema de telemetría en parte de su flota, que a través de un ordenador recolecta informaciones sobre la conducción del vehículo, que permite analizar el impacto de la conducción inadecuada sobre el consumo de combustible y desgaste de equipamientos del vehículo. Con estas informaciones, es posible actuar en la capacitación y concientización de los conductores en sus prácticas sostenibles de conducción y mantenimiento de la flota. En 5 años, la empresa logró una reducción de 17,9% en el consumo de diésel.</p> <p><b>5. Preservación de la biodiversidad - Proyecto "CEREAIS":</b> Inversión en rehabilitación de animales salvajes que fueron rescatados después de haber sido capturados ilegalmente.</p> <p><b>6. Educación Ambiental - Proyecto Joven Ecológico:</b> Tratase de un proyecto de teatro itinerante con objetivo de aumentar la concientización ambiental de los jóvenes.</p>

<p><b><u>Dimensión Social externa:</u></b></p>	<p><b>1. Seguridad en las carreteras:</b> La empresa creó el Programa “Pela Vida” con el objetivo de prevenir accidentes y aumentar la seguridad en las carreteras a través de acciones que visan concientizar los conductores (propios o terceros) para la importancia de cuidar de la salud y de la seguridad propia y de los demás. El objetivo es minimizar los riesgos a la seguridad de estos profesionales que están expuestos a largas jornadas de trabajo, posee malos hábitos alimentares, sueño irregular y aislamiento social. Otra acción en términos de seguridad es el Programa “Pequeños en la Conducción” de educación de niños para la disminución de accidentes de tránsito y para promover la concientización de la seguridad en el tránsito desde niños.</p> <p><b>2. Programa “Na Mão Certa”:</b> La empresa adoptó en su práctica las acciones del Programa “Na Mão Certa”, que tiene como principal objetivo eliminar la explotación sexual de niños y adolescentes en las carreteras y zonas logísticas del país y garantizar los derechos de los de niños y adolescentes. El programa está direccionado a la concientización de los conductores, que son los principales practicantes de explotación sexual.</p> <p><b>3. Actuación voluntaria:</b> La empresa estimula sus trabajadores a participaren de acciones voluntarias y actúen de forma conjunta con la compañía en sus proyectos en la comunidad donde está ubicada. La empresa, a través de una ONG, promueve el Proyecto “Julio Cidadão”, que capacita sus trabajadores para actúen como voluntarios en hospitales y asilos.</p> <p><b>4. Campaña de Solidaridad y Filantropía:</b> Con el objetivo de fomentar la solidaridad entre los empleados, la empresa desarrolla campañas durante el año, como la recogida de ropa, juguetes y alimentos, entre otras acciones de movilización para donación a instituciones sociales. La empresa también apoya y mantiene dos instituciones sociales.</p> <p><b>5. Apoyo a la educación e incentivo a la cultura:</b> La empresa adoptó aulas en un centro de convivencia infantil, donde promueve mejorías en la infraestructura y soporte educacional. Además, la empresa busca promover la integración empresa-escuela, donde los alumnos tienen la oportunidad de conocer las instalaciones de la empresa. La empresa apoya el Programa de Acción Cultural del Estado de São Paulo.</p> <p><b>6. Desarrollo local:</b> La empresa adopta la postura de contratar personas y proveedores de las comunidades cercanas a su área de actuación para generar empleo y renta y desarrollo de dichas regiones.</p> <p><b>7. Selección de proveedores bajo criterios de RSE y ética</b></p> <p><b>8. Realización de Encuestas de Satisfacción junto a los clientes</b></p>
<p><b><u>Dimensión Social interna:</u></b></p>	<p><b>1. Seguridad y Salud:</b> Inversión en acciones que promueven la seguridad, salud y calidad de vida.</p> <p><b>2. Inversión en beneficios a los trabajadores y remuneración variable:</b> Auxilio alimentación/transporte, seguro de vida, asistencia médica/odontológica, auxilio escuela/material escolar y remuneración variable a depender del cargo y actividades desarrolladas.</p> <p><b>3. Diversidad de género:</b> La empresa adopta la postura de garantizar los derechos de los trabajadores independiente de etnia, edad, género o religión.</p> <p><b>4. Transparencia:</b> La empresa adopta un diálogo abierto y transparente con sus trabajadores a través de diversas herramientas de comunicación interna.</p> <p><b>5. Desarrollo profesional y desarrollo de la carrera:</b> La empresa invierte en la formación continua y en la mejora/crecimiento de su capital intelectual. Además desarrolla acciones de reconocimiento, identificación y retención de talentos.</p> <p><b>6. Programa de evaluación de desempeño (sólo para gestores)</b></p> <p><b>7. Realización de capacitación sobre los Derechos Humanos</b></p>
<p><b><u>Dimensión económica:</u></b></p>	<p><b>1. Adopción de un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones:</b> A través de la integración de los procesos y toma de decisiones y de la implantación de las certificaciones ISO 9001/ISO 14001/SASSMAQ, es posible obtener mejores resultados operacionales que se convierte en mayor rentabilidad al negocio.</p> <p><b>2. Gestión de riesgos:</b> La empresa posee una política de gerenciamiento de riesgos basada en la identificación, análisis, tratamiento y monitoreo continuo de sus procedimientos y controles internos en la dimensión operacional, financiera (análisis del escenario de mercado), social, ambiental, etc. Esta gestión permite un mejor cuidado con los activos de la empresa. También adopta auditorías financieras internas y externas.</p> <p><b>3. Gobernanza Corporativa:</b> Para garantizar la transparencia de su gestión a sus accionistas e inversores, adoptó una sólida estructura de gobernanza corporativa y gestión efectiva de su capital financiero.</p> <p><b>4. Inversión en modernización y en nuevos negocios:</b> Un aspecto fundamental es que la empresa tiene una visión de la necesidad de inversión y apuesta en la modernización de sus instalaciones a través de tecnologías de última generación, y para los próximos años, con el crecimiento económico del país, la empresa posee algunos proyectos de expansión de sus actividades.</p>

**Tabla 6.3. Prácticas de RSE adoptadas por la empresa JSL (Elaboración propia).**

## **6.4. Empresa analizada: Ecorodovias**

### *6.4.1. Descripción de la empresa*

La historia del Grupo Ecorodovias empezó en 1997, con su actuación como compañía gestora de concesiones de carreteras. A lo largo de los años, pasó a invertir en otras ramas de negocio, y hoy actúa como empresa de infraestructura logística intermodal. Actualmente posee la concesión y gestión de 6 carreteras privadas, 15 unidades de logística y gestiona las operaciones portuarias de la 5ª mayor terminal de contenedores del país (localizada en el Puerto de Santos – mayor de América Latina), y su capital es negociado en la bolsa de valores Novo Mercado BM&FBovespa. Esta organización posee más de 6 mil trabajadores y es uno de los mayores grupos de infraestructura de activos de logística intermodal, concesiones de carreteras y servicios correlatos de Brasil.

### *6.4.2. Inducción de las prácticas de sostenibilidad en la actividad empresarial*

A través de las informaciones disponibles sobre la gestión empresarial de esta compañía, fue posible identificar elementos que corroboran para confirmar que ella adopta en su estrategia de negocio elementos y principios que direccionan sus acciones hacia el modelo de negocio basado en la sostenibilidad. Los principales calificadores de dicha empresa en estos términos son:

- a) La empresa publica anualmente desde 2005 una Memoria de Sostenibilidad bajo las directrices del GRI, obteniendo en 2011 la calificación B. Además, publica también balances sociales bajo las normas del Ibase;
- b) La empresa posee un Código de Ética que guía sus acciones. Todos los trabajadores al ingresar en la empresa reciben una copia del código, que es revisado cada dos años y es ampliamente divulgado internamente y entre los proveedores de la empresa;
- c) La empresa presenta las principales certificaciones y herramientas de gestión que contribuyen para el desarrollo y crecimiento del negocio de forma sostenible (ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001/SASSMAQ/Sistema de Gestión Integrado);
- d) En esta empresa, su directriz principal de la estrategia de negocio apunta hacia el compromiso con la creación de valor sostenible a todos sus stakeholders a través de sus operaciones (Consideración de la sostenibilidad en el establecimiento de su Visión/Misión/Valores/Directrices ética y metas de expansión del negocio);
- e) La empresa lleva a cabo una serie de acciones para promover la RSE en negocio (véase la tabla 6.4).

Del análisis de la Memoria de Sostenibilidad de la empresa publicada en 2011 y de otras fuentes de información, describimos a seguir los principales puntos que destacan el enfoque de la compañía hacia los principios de la sostenibilidad en sus actividades:

**1. Reconocimiento de la sociedad:** La empresa recibió en 2011 varios premios y reconocimientos de instituciones que promueven la sostenibilidad y la RSE en Brasil, confirmando su actuación basada en las mejores prácticas corporativas y gestión de personas hacia la visión del desarrollo sostenible.

**2. Transparencia y relaciones con los stakeholders:** En su memoria de sostenibilidad, la empresa describe que el fortalecimiento de las relaciones con sus grupos de interés es una de sus principales metas. La empresa posee diversos canales de comunicación con su grupo de interés. La compañía sigue llevando a cabo un compromiso formal con los interesados a través de la investigación que realiza con todas las muestras de interés público, que, cuando se cruza con la investigación interna de la compañía revela los principales temas que se deben ser trabajados a través de proyectos y acciones. La empresa posee una política de divulgación que direcciona las acciones de la comunicación transparente a través de diversas herramientas.

**3. Gobernanza Corporativa:** La empresa está entre las compañías de la bolsa de valores que posee el más alto nivel de gobernanza corporativa, desarrollando sus actividades bajo principios éticos de prestación de cuentas, transparencia, justicia y equidad.

**4. Creación de un Comité de Sostenibilidad y Directrices de Sostenibilidad:** Con el objetivo de medir y gestionar los impactos que sus operaciones generan a sus distintos stakeholders y al medio ambiente, la empresa creó un Comité de Sostenibilidad para desarrollar políticas de actuación sostenible en conformidad con su estrategia de negocio y expansión. En 2011, la empresa definió las “*Directrices de Sostenibilidad*”, las cuales direccionan las actividades de la compañía en ocho áreas: calidad, gestión por procesos, medio ambiente, cambios climáticos, responsabilidad social, salud y seguridad en el trabajo, ouvidoria y conflictos de interés. Dicho comité también posee la misión de facilitar la aplicación de los indicadores del modelo de gestión sostenible propuesto por las directrices del GRI y de diseminar la gestión socialmente responsable en el ambiente interno de la compañía.

**5. Gestión del capital humano:** La empresa cree que su crecimiento sólo es posible por el empeño de sus trabajadores. Por tener esta certeza, sigue invirtiendo en el desarrollo y capacitación de su capital intelectual, y esta visión de la compañía le confirió figurar en 2012 el ranking de las mejores empresas para trabajar en Brasil en la clasificación elaborada por el Premio del Instituto *Great Place To Work* que actúa mundialmente para crear, estudiar y reconocer excelentes ambientes de trabajo. La empresa sigue las directrices de la Organización Internacional del Trabajo.

**6. Gestión sostenible:** La consistencia de las políticas y prácticas de sustentabilidad incorporadas a la estrategia de negocio de esta compañía hizo que ella actualmente integre la cartera del Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) de la BM&FBovespa (bolsa de valores brasileña), compuesta por las empresas con acciones cotizadas en la bolsa de valores que son destacados en la sostenibilidad y sirven como referencia en el tema a nivel nacional.

**7. Evaluación de los directivos bajo criterios socioambientales:** En 2011, la empresa adopta un sistema de evaluación de desempeño de sus directivos basada en criterios socioambientales, y definió metas en el tema para cada directivo y a los demás trabajadores para 2012.

**8. Metas corporativas:** La empresa tiene como meta ser reconocida como una empresa socialmente responsable, por lo que busca constante evolución en las prácticas de gestión ambiental y la responsabilidad social a nivel interno y externo, a través de acciones que se relacionan con los segmentos en los que actúa.

**9. Despliegue de la Gestión Sostenible:** Del análisis de las informaciones, podemos percibir que la gestión sostenible de sus negocios tiene como apoyo 4 aspectos fundamentales – (a) Integración de sus políticas y directrices. (b) Actuación del Comité de Sustentabilidad. (c) Relación transparente con sus grupos de interés. (d) Transparencia y comunicación a través de las memorias de sostenibilidad.

Dimensión	Prácticas adoptadas
<p><b>Dimensión Ambiental:</b></p>	<p><b>1. Gestión de las emisiones:</b> La empresa, desde 2010, utiliza el método GHG Protocol para calcular sus emisiones y realiza la medición periódica de las mismas, produciendo su inventario de gases de efecto invernadero (GEI), lo cual es debidamente auditado por la KPMG. La empresa utiliza también sistemas inteligentes que permiten ahorro de consumo de combustible. La empresa hace parte de la plataforma de estudios de la Fundación Getulio Vargas (Plataforma Empresas pelo Clima) que visa proveer apoyo técnico y científico a las empresas que desean reducir sus emisiones. Otra acción que contribuyó con este propósito es la mantenimiento preventiva de la flota de vehículos.</p> <p><b>2. Identificación y gestión de los aspectos medioambientales:</b> Teniendo en cuenta los riesgos relacionados con su actividad y los impactos generados por las mismas al ambiente, la empresa mapeó dichos riesgos e impactos ambientales e invirtió en la gestión y acciones de mitigación de ellos.</p> <p><b>3. Aplicación de indicadores de desempeño:</b> La empresa avanzó en la Gestión Ambiental al incorporar de forma efectiva indicadores para medir y gestionar los impactos medioambientales generados, los consumos de los recursos naturales y gestión de los residuos.</p> <p><b>4. Educación Ambiental - Proyecto “Ecoviver”:</b> El objetivo del proyecto es promover la concientización socioambiental en las comunidades y escuelas ubicadas en la región de actuación de la empresa. Desde su creación, en 2006, el proyecto ya capacitó 224.00 alumnos y 5.980 educadores en 1.593 escuelas de 24 ciudades.</p> <p><b>5. Proyecto “Ecooperar”:</b> Este proyecto visa capacitar jóvenes y cooperados de una región productiva de São Paulo para generar valor y renta a la comunidad a través de la cadena de residuos sólidos. Otra actuación en esta área está vinculada al Proyecto “Casa Limpia”, que fornece colectores de basuras en las comunidades que viven alrededor de áreas ambientales protegidas, y el Proyecto “Jogue Limpo”, que transforma los residuos de las operaciones de la empresa en kits para la colecta selectiva que son donados a las escuelas de la región (y en el acto de la donación los trabajadores de la empresa realizan charlas sobre la preservación de medio ambiente).</p> <p><b>6. Gestión de los recursos naturales e educación ambiental interna:</b> La empresa realiza campañas internas de concientización y educación ambiental con el objetivo de mitigar impactos ambientales de sus operaciones al reducir el consumo de materiales a través de las prácticas de consumo consciente, aplicar la logística inversa y gestión correcta de los residuos, reaprovechar/reutilizar/reciclar materiales, desarrollar proyectos de eficiencia energética, aplicación de la colecta selectiva y reciclaje, estudios para la reutilización del agua, tratamiento adecuado de sus efluentes, etc.</p> <p><b>7. Campañas de preservación de la biodiversidad:</b> La empresa invierte en acciones para mitigar los efectos generados por la construcción de sus carreteras en la biodiversidad de los locales afectados por las obras y garantizar la supervivencia de los seres en nuevos hábitats.</p> <p><b>8. Compensación ambiental:</b> La empresa realiza compensaciones ambientales por los impactos generados con la construcción de sus instalaciones y carreteras a través de la plantación de mudas de árboles. En 2011, más de 70.000 mudas fueron plantadas.</p> <p><b>9. Auditoría ambiental:</b> La empresa tiene un sistema de auditorías ambientales periódicas con objetivo de evaluar la correcta puesta a marcha de todos los procedimientos y acciones citadas anteriormente.</p>

<p><b><u>Dimensión Social externa:</u></b></p>	<p><b>1. Actuación voluntaria:</b> La empresa estimula sus trabajadores a participaren de acciones voluntarias y actúen de forma conjunta con la compañía en sus proyectos en la comunidad donde está ubicada.</p> <p><b>2. Proyecto “Parceiros da Educação”:</b> La empresa, en convenio con ONG’s y con el Ayuntamiento de una ciudad donde actúa, adoptó una escuela pública municipal con el objetivo de invertir en la misma para aumentar la calidad de la educación a través de la calificación de los profesores, apoyo a la gestión, integración escuela-comunidad e inversión en infraestructura. También con el proyecto <b>“Acceso Comunidad”:</b> El objetivo del proyecto es promover la inclusión digital.</p> <p><b>3. Educación en el tránsito:</b> La empresa posee un proyecto que visa preparar y educar los niños y jóvenes, que serán los conductores del futuro, en los principios de la conducción defensiva, segura y responsable. El objetivo del proyecto es sensibilizar y concientizar los niños y adolescentes de las escuelas municipales y estatales sobre la importancia de obedecer las reglas de tránsito.</p> <p><b>4. Proyecto Verano:</b> Acciones destinadas a la promoción de la salud, recreación/ocio, seguridad en el tránsito y a la concientización ambiental.</p> <p><b>5. Apoyo y promoción del deporte - Proyecto “Virando o Jogo”:</b> Este proyecto ofrece apoyo e incentivo a la práctica de deportes. Además de esta iniciativa, la empresa, en 2011, inició un patrocinio a los equipos brasileños sub23 de voleibol paraolímpico.</p> <p><b>6. Filantropía:</b> En el periodo de navidad, la empresa lleva a marcha un proyecto de recaudación de regalos junto a sus stakeholders para donar a entidades filantrópicas que cuida a niños y jóvenes. Desde 2006, esta campaña ya atendió más de 25.000 niños y jóvenes de distintas instituciones.</p> <p><b>7. Seguridad en las carreteras:</b> La empresa creó en todas sus unidades de negocio campañas de sensibilización con el objetivo de prevenir accidentes y aumentar la seguridad en las carreteras a través de acciones que visan concientizar los conductores (propios o terceros) para la importancia de cuidar de la salud y de la seguridad propia y de los demás. El objetivo es minimizar los riesgos a la seguridad de estos profesionales que están expuestos a largas jornadas de trabajo, posee malos hábitos alimentares, sueño irregular y aislamiento social.</p> <p><b>8. Desarrollo local:</b> La empresa adopta la postura de contratar personas de las comunidades cercanas a su área de actuación para generar empleo y renta y desarrollo de dichas regiones.</p> <p><b>9. Selección de proveedores bajo criterios de RSE y ética</b></p> <p><b>10. Realización de Encuestas de Satisfacción junto a los clientes</b></p>
<p><b><u>Dimensión Social interna:</u></b></p>	<p><b>1. Seguridad y Salud:</b> Inversión en acciones que promueven la seguridad, salud y calidad de vida.</p> <p><b>2. Inversión en beneficios a los trabajadores y remuneración variable:</b> Auxilio alimentación/transporte, seguro de vida, asistencia odontológica, auxilio escuela/farmacia, previdencia privada, préstamos, protección familiar y remuneración variable por el cumplimiento de metas.</p> <p><b>3. Diversidad de género:</b> La empresa adopta la postura de garantizar los derechos de los trabajadores independiente de aspectos étnicos, sociales, políticos, económicos, edad, género o religión.</p> <p><b>4. Transparencia:</b> La empresa adopta un dialogo abierto y transparente con sus trabajadores a través de diversas herramientas de comunicación interna.</p> <p><b>5. Desarrollo profesional:</b> La empresa invierte en la formación continua y en la mejora/crecimiento de su capital intelectual (cursos e-learning, convenios con universidades/escuelas de idiomas, biblioteca interna, etc). Además desarrollo acciones de reconocimiento de los trabajadores.</p> <p><b>6. Programa de evaluación de desempeño / Diagnóstico de clima organizacional / Desarrollo de la carrera / Capacitación sobre Derechos Humanos</b></p>
<p><b><u>Dimensión económica:</u></b></p>	<p><b>1. Adopción de un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones:</b> A través de la integración de los procesos y toma de decisiones y de la implantación de las certificaciones ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001/SASSMAQ/Sistema de Gestión Integrado/ Gestión por indicadores (Balanced Scorecard - BSC)/Valor económico agregado (para mensurar la creación de valor), es posible obtener mejores resultados operacionales que se convierte en mayor rentabilidad al negocio.</p> <p><b>2. Gestión de riesgos y compliance:</b> La empresa posee una política de gerenciamiento de riesgos basada en la identificación, análisis, tratamiento y monitoreo continuo de sus procedimientos y controles internos en la dimensión operacional (recursos productivos), financiera (mercado, crédito y liquidez) y estratégica (ambiental, social, regulatorio, económico, competitividad, societario, reputacional, etc).</p> <p><b>3. Gobernanza Corporativa:</b> Para garantizar la transparencia de su gestión a sus accionistas e inversores, adoptó una sólida estructura de gobernanza corporativa y gestión efectiva de su capital financiero. La empresa también adopta el sistema de auditorías interna con auditores externos.</p> <p><b>4. Inversión en modernización y en nuevos negocios:</b> Un aspecto fundamental es que la empresa tiene una visión de la necesidad de inversión y apuesta en la modernización de sus infraestructuras a través de tecnologías de última generación, y para los próximos años, con el crecimiento económico del país, la empresa posee algunos proyectos de expansión de sus actividades.</p>

**Tabla 6.4. Prácticas de RSE adoptadas por la empresa Ecorodovias (Elaboración propia).**



## 6.5. Análisis de las informaciones obtenidas de las empresas

Después de haber descrito las cuatro empresas seleccionadas para esta que es la etapa 2 del estudio de caso, en este apartado analizaremos los datos obtenidos de cada una de ellas para agruparlos de forma que podamos identificar y clasificar las prácticas de inducción de la sostenibilidad y de la RSE adoptadas por todas estas compañías y las prácticas que son comunes a algunas de ellas, e incluso las que son realizadas de forma única en alguna de las cuatro organizaciones estudiadas.

Este análisis será dividido en 3 partes:

1. Identificación y análisis de las prácticas y visión de sostenibilidad comunes a las 4 empresas estudiadas;
2. Identificación y análisis de las prácticas y visión de sostenibilidad comunes a algunas de las 4 empresas estudiadas;
3. Identificación, análisis y agrupamiento de las prácticas y acciones de RSE adoptadas por las 4 empresas en las dimensiones ambiental, social interna, social externa y económica.

### 6.5.1. Prácticas y visión de sostenibilidad comunes a las 4 empresas estudiadas

Analizando las prácticas y visión de sostenibilidad desarrolladas por las 4 empresas estudiadas, es posible identificar muchas acciones en común realizadas por ellas, sobre todo por un aspecto fundamental que caracteriza estas compañías y que puede ser una razón de la similitud entre la actuación sostenible de ellas: Todas estas organizaciones poseen sus acciones cotizadas en la bolsa de valores, y por lo tanto, son empresas de capital abierto, hecho que exige de ellas una conducta y actuación sostenible dado que son siempre evaluadas por inversores nacionales e internacionales bajo criterios de la sostenibilidad, dado que dichos criterios actualmente son listados como factor de gran relevancia a la hora de analizar la fiabilidad del retorno financiero que pueda proporcionar una empresa a lo largo del tiempo – vemos aquí la idea de la creación de valor sostenible que pueden alcanzar las compañías que actúan teniendo en cuenta los aspectos de sostenibilidad.

En las 4 empresas, fueron identificadas 12 prácticas y visión de sostenibilidad en común entre ellas, las cuales están listadas en la tabla 6.5. De acuerdo con el enfoque de cada una de las prácticas identificadas, las agrupamos y clasificamos en las siguientes áreas temáticas, las cuales describiremos a continuación:

1. Visión de Sostenibilidad (Tabla 6.5. Prácticas nº 1, 2, 3 y 4);
2. Gestión Estratégica (Tabla 6.5. Prácticas nº 5, 9, 10, 11 y 12);
3. Relaciones con los stakeholders o grupos de interés (Tabla 6.5. Práctica nº 6);
4. Reconocimiento Social (Tabla 6.5. Práctica nº 7);
5. Asociaciones (Tabla 6.5. Práctica nº 8);

Práctica/Visión	Comentarios
<b>1. Inducción de acciones de RSE</b>	Todas las empresas poseen prácticas de inducción de la RSE en su actividad empresarial.
<b>2. Adopción de un Código de Conducta/Ética</b>	Todas las empresas comprenden la importancia de la adopción de un Código de Conducta para direccionar la actuación de sus trabajadores y por lo tanto lo implantan.
<b>3. Elaboración de Memorias de Sostenibilidad</b>	Todas las empresas elaboran Memorias Anuales de Sostenibilidad bajo las directrices del GRI, pero sólo dos de ellas las publica en GRI (Ecorodovias y Santos Brasil).
<b>4. Principales elementos de la estrategia empresarial (Visión/Misión/Valores) orientados hacia la sostenibilidad</b>	Todas las empresas adoptan la visión de las sostenibilidad a la hora de fijar sus elementos que direccionan su estrategia empresarial: Visión, Misión y Valores.
<b>5. Prácticas de Gobernanza Corporativa</b>	Todas las empresas adoptan en su gestión estratégica las prácticas de Gobernanza Corporativa para actuar de forma más transparente y ética en el mercado.
<b>6. Enfoque hacia la relación con los stakeholders</b>	Todas las empresas, en sus memorias de sostenibilidad, reflejan su visión y meta de construir relacionamientos transparentes con sus stakeholders o grupos de interés.
<b>7. Reconocimiento Social</b>	Todas las empresas poseen varios títulos y premios concedidos por entidades e instituciones que fomenta la difusión de la RSE en Brasil y a nivel internacional.
<b>8. Asociaciones con instituciones</b>	Todas las empresas comprenden la importancia de asociarse a instituciones y entidades que actúan con el objetivo de dar soporte a las compañías que desean implantar la RSE a su estrategia empresarial y apoyan financieramente dichos órganos.
<b>9. Gestión integrada</b>	Todas las empresas adoptan en su estrategia de gestión la visión de la Gestión Integrada de sus procesos para garantizar la eficiencia del negocio y el cumplimiento de la visión de la triple cuenta de resultados.
<b>10. Certificaciones (ISO 9001 y ISO 14001)</b>	Todas las empresas son certificadas en las normas ISO 9001 e ISO 14001, importantes herramientas en la búsqueda por la eficiencia y sostenibilidad de sus operaciones.
<b>11. Políticas de Gestión (Política Ambiental/Calidad/ Salud y Seguridad)</b>	Todas las empresas poseen una Política Ambiental, Política de Calidad y una Política de Seguridad y Salud, y éstas actúan de forma integrada según el Sistema de Gestión Integrado
<b>12. Enfoque hacia la Gestión del Capital Humano</b>	Todas las empresas tienen la visión de la importancia del capital humano para el crecimiento del negocio y desarrollan diversas prácticas para la gestión estratégica de ello.

**Tabla 6.5. Prácticas y visión de sostenibilidad comunes a las 4 empresas estudiadas (Elaboración propia).**

- 1. Visión de Sostenibilidad:** Por las informaciones obtenidas, las 4 empresas analizadas poseen una visión muy clara de la importancia del reto de la sostenibilidad y actúan para convertir sus operaciones y actuación en negocios que se basan en la triple cuenta de resultados. Todas ellas desarrollan *prácticas de inducción de la sostenibilidad y RSE* en las dimensiones ambiental, social (interna y externa) y financiera, invirtiendo grandes cantidades de dinero en dichas acciones, sobre todo en el tema de consumo consciente de los recursos naturales y preservación ambiental. Para informar a sus grupos de interés su desempeño bajo la triple cuenta de resultados, todas estas empresas elaboran anualmente *Memorias de Sostenibilidad* en conformidad con las directrices del GRI. Además, todas estas compañías adoptan un *Código de Conducta* que sirve de guía y orientación a la actuación ética de sus trabajadores a nivel interno y en las relaciones de ello con los distintos grupos de interés de la empresa. Estos elementos, asociados a la visión clara de dichas organizaciones de adoptaren en su visión/misión/valores el reto de la sostenibilidad, nos revela que ellas convirtieron la visión hacia la creación de valor sostenible en un elemento primordial de su estrategia empresarial.
- 2. Gestión estratégica:** Las empresas analizadas adoptan en su estrategia empresarial *Sistemas de Gestión Integrado*, con el objetivo de garantizar que las *Políticas de Medio Ambiente, Calidad, Seguridad y Salud, y Sostenibilidad/RSE* serán cumplidas de forma integrada y permitirán a la organización alcanzar resultados satisfactorios y que incursionarán la creación de valor sostenible. Para fundamentar dicha integración, todas estas compañías adoptan la norma *ISO 9001 e ISO 14001*, herramientas importantes para alcanzar eficiencia y excelencia operacional (ISO 9001) a través de una adecuada gestión de los recursos naturales (ISO 14001). Identificamos también más dos aspectos fundamentales para la gestión estratégica de dichas organizaciones: *la Gobernanza Corporativa* (requerimiento imprescindible ya que cotizan en la bolsa de valores), que tiene el papel de garantizar y asegurar que la gestión y toma de decisiones en la empresa se dará de forma ética y transparente y comprometida con el alcance de las metas y objetivos del negocio, y la *Gestión del Capital Humano*, que es considerado por estas compañías como elementos estratégicos en la búsqueda del desarrollo y crecimiento del negocio.
- 3. Relaciones en los stakeholders:** Todas las empresas analizadas describen en sus memorias de sostenibilidad el valor estratégico y prioritario que ellas confieren a la *comunicación constante y transparente con sus grupos de interés o stakeholders*, lo que corrobora con lo que describimos en el apartado sobre este tema. Para garantizar este diálogo continuo, dichas compañías adoptan varias herramientas de comunicación: memorias de sostenibilidad, página web direccionada informar su desempeño y resultados, revistas corporativas, ouvidorias, redes sociales, contactos telefónicos, página web institucional, entre otros canales de comunicación y atendimento, que juntos actúan como importante puente entre las empresas y los stakeholders. Las compañías también suelen realizar encuestas de satisfacción de los clientes periódicamente para verificar el nivel de servicio percibido por la sociedad.

4. **Reconocimiento Social:** Las 4 empresas analizadas ya ganaron a lo largo de los últimos años varios reconocimientos y premios de instituciones y entidades ligadas al fomento y difusión de la RSE y de la Sostenibilidad Empresarial por actuaren de modo ejemplar en la búsqueda de la creación de valor sostenible en sus operaciones y actividad empresarial. Como ejemplos de áreas en las cuales estas organizaciones ya fueron premiadas, tenemos: Premio de Transparencia en las divulgaciones financieras, Premios de Excelencia Operacional, Premios de reconocimiento por la Preservación Ambiental, entre otros.
  
5. **Asociaciones:** Identificamos que las 4 empresas poseen convenios y asociaciones con entidades e instituciones que promueven la RSE y la sostenibilidad en todas o algunas de las dimensiones de la triple cuenta de resultados. Ellas apoyan y/o invierte dinero para el desarrollo de estas instituciones. Como importantes instituciones apoyadas por estas empresas están la *Plataforma Empresas pelo Clima* (Plataforma Empresas por el Clima, en Castellano), que es una plataforma de estudios e investigación que visa prover apoyo técnico y científico a las empresas que desean reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero, y el *Instituto Ethos* (apoyado por la empresa Santos Brasil). Estas asociaciones son importantes para las compañías, pues a través de ellas pueden cada día aprender y mejora su actuación hacia la sostenibilidad, dado que estas instituciones promocionan conocimiento acerca del tema, divulgan las mejores prácticas del mercado, investigan el tema, y todo esto debe ser convertido en información estratégica a ser utilizada por las empresas a la hora de hacer su planes estratégicos que tengan en cuenta la RSE.

#### 6.5.2. Prácticas y visión de sostenibilidad comunes a algunas de las 4 empresas estudiadas

Del análisis de las informaciones obtenidas de cada empresa, además de las prácticas y visión de sostenibilidad que hemos descrito en el apartado anterior (6.5.1) y que son comunes a todas las empresas analizadas, identificamos otras prácticas inducidas por algunas de las 4 compañías, y prácticas realizadas sólo por una de ellas. Con esto, podemos percibir que hay empresas entre estas 4 que se destacan en el nivel de madurez de su actuación orientada hacia la sostenibilidad.

En esto punto, fueron identificadas 11 prácticas y visión de sostenibilidad (véase la tabla 6.6.), de las cuales 6 (seis) son inducidas por una única empresa (1 por JSL, 2 por Santos Brasil y 3 por Ecorodovias), 4 (cuatro) son inducidas por dos de las empresas (cada una de las prácticas) y 1 (una) es inducida por 3 de las 4 empresas estudiadas. De acuerdo con el enfoque de cada una de las prácticas identificadas, las agrupamos en las siguientes áreas temáticas, las cuales describiremos a continuación:

1. Visión de Sostenibilidad (Tabla 6.6. Prácticas nº 1, 2, 3, 4, 5 y 8);
2. Gestión Estratégica (Tabla 6.6. Prácticas nº 6, 9 y 10);
3. Asociaciones (Tabla 6.6. Práctica nº 7 y 11);

Práctica/Visión	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias	Comentarios
<b>1. Política/Directrices de Sostenibilidad</b>		X		X	Dos de las cuatro empresas se destacan por poseer una política y directrices formales para la actuación sostenible.
<b>2. Creación de un Comité de Sostenibilidad</b>			X	X	Dos de las cuatro empresas poseen en su organigrama un Comité exclusivo para gestionar y garantizar la actuación sostenible de la compañía.
<b>3. Publicación de Memorias de Sostenibilidad en GRI</b>		X		X	Aunque todas estas empresas elaboren memorias de sostenibilidad anual bajo las directrices del GRI, apenas Santos Brasil y Ecorodovias las publican en GRI.
<b>4. Creación de un Instituto para la gestión de las acciones sociales/ambientales</b>			X		Sólo una de la cuatro empresas creó un instituto para inducir, gestionar y ejecutar sus prácticas socio ambientales.
<b>5. Evaluación de los directivos bajo criterios socio ambientales</b>		X		X	Sólo dos de las empresas adoptan criterios de desempeño socio ambiental en la evaluación de desempeño de sus directivos.
<b>6. Ganadora del Premio <i>Great Place to Work</i></b>				X	De las 20 empresas analizadas en este estudio de caso, Ecorodovias es la única que figura en la lista de mejores empresas para trabajar
<b>7. Preparación para adhesión al <i>Pacto Mundial de la ONU</i></b>		X			La empresa Santos Brasil tiene como meta adherir al Pacto mundial de la ONU en 2013.
<b>8. Participación en el Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) Bovespa</b>				X	La empresa Ecorodovias es la primera empresa del sector de transporte y logística a figurar en la lista de empresas sostenibles bajo el ISE de la Bolsa de Valores Brasileña.
<b>9. Certificaciones: OHSAS 18001</b>		X		X	Dos de las cuatro empresas poseen las OHSAS 18001
<b>10. Certificaciones: SASSMAQ</b>		X	X	X	Sólo una de las cuatro empresas no poseen la SASSMAQ
<b>11. Asociación con el <i>Instituto Ethos</i></b>		X			En 2012, Santos Brasil firmó un convenio de apoyo al Instituto Ethos.

Tabla 6.6. Prácticas y visión de sostenibilidad comunes a algunas de las 4 empresas estudiadas (Elaboración propia).

1. **Visión de Sostenibilidad:** Además de las prácticas adoptadas y que son comunes a las 4 empresas analizadas que reflejan la búsqueda por la inducción de la sostenibilidad en la actividad empresarial, identificamos prácticas más avanzadas en el tema
  - *Política/Directrices de Sostenibilidad:* Las empresas Santos Brasil y Ecorodovias adoptan en su estrategia de gestión, además de las políticas de medio ambiente, calidad y salud/seguridad, una política de sostenibilidad que actúa de forma integrada con las demás políticas y directrices de dichas compañías;
  - *Creación de un Comité de Sostenibilidad:* Las empresas JSL y Ecorodovias son las únicas que, en su estructura de Gobernanza Corporativa, crearon un Comité para gestionar los despliegues de la sostenibilidad en la estrategia empresarial;
  - *Publicación de Memorias de Sostenibilidad en GRI:* Las 4 empresas elaboran memorias de sostenibilidad bajo las directrices del GRI, pero sólo las compañías Santos Brasil y Ecorodovias las publican en GRI;
  - *Creación de un Instituto para la gestión de las acciones sociales/ambientales:* La empresa JSL es la única que creó un Instituto para gestionar sus acciones socioambientales;
  - *Evaluación de los directivos bajo criterios socio ambientales:* La empresa Ecorodovias y Santos Brasil son las únicas entre las 4 analizadas que adoptan criterios de desempeño socioambiental en la evaluación de desempeño de sus directivos;
  - *Participación en el Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) Bovespa:* La empresa Ecorodovias es la única entre las estudiadas que figura en la lista que mide el *Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE)* de la bolsa de valores brasileña que destaca las mejores empresas en la gestión sostenible.
2. **Gestión estratégica:** En esta temática, identificamos la presencia de más certificaciones además de la ISO 9001 y 14001 en algunas empresas, y también identificamos 1 (una) empresa que ha recibido un premio por su excelente gestión de los recursos humanos. En el tema de las certificaciones, identificamos que las compañías Santos Brasil y Ecorodovias se destacan de las demás por poseer la certificación OHSAS 18001, la cual es muy importante en la gestión de la salud y seguridad ocupacional de los trabajadores. Además de esta certificación, identificamos que 3 (tres) de las 4 (cuatro) empresas (Santos Brasil, Ecorodovias y JSL) poseen la certificación SASSMAQ que es un Sistema de evaluación de la Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad. Ya en el tema de la gestión de RRHH, destacamos la empresa Ecorodovias, que por el tercer año consecutivo figura en ranking de las mejores empresas de logística y transporte para trabajar en Brasil por ofrecer a sus trabajadores un excelente ambiente de trabajo bajo las evaluaciones del Instituto *Great Place to Work* a través de un estudio reconocido a nivel mundial.

3. **Asociaciones:** Fue identificada 1(una) asociaciones estratégicas por parte de empresa Santos Brasil y otra meta de asociación para 2013. La primera es la asociación con el *Instituto Ethos* realizada en 2012, lo que si convierte en una ventaja a esta compañía, pues este instituto tiene una importante misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable y con esto convertirlas en un agente importante en la construcción de una sociedad justa y sostenible. El instituto desarrolla investigaciones y ayuda a las organizaciones a implantar políticas y prácticas de RSE. Santos Brasil contribuí financieramente para la manutención del instituto, así como lo hace centenas de otras compañías. Además de esta asociación ya existente, Santos Brasil tiene como meta para 2013 adherir al *Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact)*, y de todas las empresas analizadas en este proyecto (las 20 empresas), es la única compañía que tiene interés en incorporar los 10 principios creados por este Pacto en el área de *Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción*.

#### 6.5.3. *Prácticas de RSE adoptadas por las empresas en las dimensiones ambiental, social (interna y externa) y económica*

Después de haber identificado las prácticas y visión de sostenibilidad que son llevadas a cabo por las 4 empresas analizadas en esta etapa 2 del estudio de caso, el próximo objetivo a cumplirse es identificar cuáles son las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por dichas compañías en las dimensiones social (interna y externa), ambiental y económica para la inducción de la sostenibilidad en sus negocios y que son comunes a todas ellas o a algunas de ellas, e incluso identificar las prácticas que son únicas en cada empresa, y con esto podremos conocer qué tipos de prácticas y direccionamientos suelen ser más adoptados por las empresas y otras que fueron creadas por una de las compañías y que aún no son conocidas y utilizadas por las otras.

Para cumplir con este objetivo, analizaremos las tablas desarrolladas en los apartados 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4 de este capítulo y las demás informaciones obtenidas en las memorias de sostenibilidad de las empresas, donde listamos, clasificamos (en las dimensiones de la RSE – social, ambiental y económica) y describimos las prácticas de RSE adoptadas actualmente por las 4 empresas seleccionadas. En este apartado, haremos una recopilación de las tablas 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4 para agrupar en nuevas tablas las prácticas de las compañías y verificar qué tienen ellas (las empresas) en común y qué no tienen en las acciones llevadas a cabo en el tema de la RSE.

A la continuación, en las tablas 6.7, 6.8, 6.9 y 6.10, listamos todas las prácticas de RSE en las dimensiones social, ambiental, (interna y externa) y económica, respectivamente, que fueron identificadas para cada empresa en este estudio de caso (lo que no quiere decir que hemos conseguido identificar todas las prácticas llevadas a cabo) a través de sus respectivas memorias de sostenibilidad y página web, y también identificamos dichas similitudes de prácticas adoptadas entre estas compañías.

Práctica	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias	Comentarios
<b>1. Gestión de las emisiones</b>					
1.1. Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas realizan un inventario de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Las compañías Ecorodovias, Portonave y JSL utilizan en su medición el método del Programa Brasileño GHG Protocol.
1.2. Asociaciones - Plataforma Empresas por el Clima		X		X	Dos de las empresas analizadas hacen parte de la Plataforma Empresas por el Clima, de la Fundación Getulio Vargas (FGV), que visa proveer apoyo técnico y científico a las empresas que desean reducir sus emisiones.
1.3. Asociaciones - Fundación Brasileña de Desarrollo Sostenible			X		La empresa JSL participa y apoya de fórums técnicos realizados por la Fundación Brasileña de Desarrollo Sostenible (FBDS), donde se discuten las alternativas y soluciones para la mitigación de los impactos ambientales.
1.4. Uso de nuevas fuentes de energía (combustible)	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas están incorporando el uso de combustibles provenientes de fuentes de energías renovables, como el biodiesel, etanol y otros que generan menos emisiones y polución.
1.5. Manutención preventiva de la flota	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas realizan mantenimientos preventivos en su flota de vehículos y realiza campañas de orientación a los conductores sobre la importancia de la adecuada manutención y uso de los vehículos de transporte de mercancías.
1.6. Uso de tecnologías para la reducción del consumo/emisión de combustible	X	X	X	X	Todas las empresas adoptan un conjunto de herramientas y tecnología para apoyar la búsqueda por la reducción de las emisiones, como los sistemas de telemetría, técnicas de medición de emisión, detección del nivel de concentración de los gases emitidos, uso de tecnologías de seguimiento de flotas, uso de equipos que permiten ahorro de consumo, etc.
1.7. Adquisición de vehículos “verdes”		X	X		Dos de las empresas analizadas buscan sustituir sus vehículos antiguos por los actuales “ <i>Vehículos Verdes</i> ”, conocidos por ser energéticamente más eficientes y limpios, que son fabricados para consumieren menos combustible. Hay también los vehículos híbridos y eléctricos, que contribuyen para la reducción de las emisiones del GEI.
1.8. Gestión sostenible de la flota de vehículos				X	La empresa Ecorodovias desarrolló un proyecto llamado de Flota Sostenible, en el cual, a través de indicadores de desempeño, mide y gestiona su flota. Sus indicadores tienen como temas principales: política de flota, estado de las tecnologías utilizadas, viabilidad económica, manutención de los vehículos, grado de emisiones de agentes contaminantes, etc.
1.9. Adopción del Proyecto Crédito de Carbono				X	La empresa Ecorodovias creyó el Proyecto Crédito de Carbono para la realización de la compra y venta de créditos de carbono, donde empresas que no emiten muchos gases se benefician haciendo pagar a las que emiten más de lo permitido.
<b>2. Aplicación de indicadores de desempeño ambiental</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas poseen un sistema de gestión de sus impactos ambientales a través de indicadores de desempeño que son acompañados diariamente. Todas adoptan metas muy rigurosas para reducir el efecto de sus actividades productivas al medio ambiente.
<b>3. Gestión de residuos</b>					
3.1. Colecta selectiva interna	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas adoptan el sistema de colecta selectiva en todos los puntos de sus actividades operativas y administrativas.



3.2. <i>Colecta selectiva externa</i>	X			X	Dos de las empresas analizadas adoptan el sistema de colecta colectiva en la comunidad donde está ubicada para promover la concientización de la preservación del medio ambiente.
3.3. <i>Tratamiento de residuos y efluentes</i>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas poseen sistemas externos de tratamiento de los residuos generados por sus operaciones. Algunas poseen sistemas de tratamiento de residuos son a nivel interno, donde los materiales son reaprovechados. Hay residuos que son direccionados a empresas externas debidamente autorizadas a hacer la destinación final de ellos.
3.4. <i>Metas corporativas para la reciclaje</i>		X			La empresa Santos Brasil adoptó el cumplimiento de metas de reciclaje como uno de los requisitos para la obtención de la remuneración variable anual de sus trabajadores.
<b>4. Compensación ambiental</b>				X	La empresa Ecorodovias declaró realizar operaciones de compensación ambiental por ocasión de deforestaciones. La compensación ambiental en estos casos es obligatoria.
<b>5. Auditoría ambiental</b>				X	La empresa Ecorodovias realiza auditorías ambientales para evaluar la correcta puesta en marcha de todas las acciones direccionadas hacia la gestión ambiental.
<b>6. Plan de emergencia ambiental</b>	X			X	Las empresas Portonave y Ecorodovias poseen equipos preparadas para actuaren en casos de emergencias ambientales ocasionadas por sus operaciones (derrames, accidentes, etc.).
<b>7. Proyectos de Educación ambiental/Educación hacia la sostenibilidad</b>	X	X	X	X	Todas las empresas realizan acciones y prácticas que promuevan la educación ambiental orientada hacia la concientización sus principales stakeholders (trabajadores, comunidad, conductores, proveedores) para la preservación del medio ambiente. A nivel comunitario, la empresa realiza trabajos de preservación ambiental en escuelas para adolescentes y jóvenes.
<b>8. Gestión de los recursos naturales</b>					
8.1. <i>Preservación de la biodiversidad</i>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas invierten en acciones orientadas hacia la preservación de la biodiversidad en las zonas donde actúa.
8.2. <i>Tratamiento y reúso de agua</i>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas poseen mecanismos de tratamiento y reúso de agua en sus instalaciones para reducir el consumo de este recurso.
8.3. <i>Aprovechamiento del agua de la lluvia</i>	X			X	Dos de las empresas analizadas (Portonave y Ecorodovias) poseen sistema internos creados para realizar la captación del agua de la lluvia, para tratarla y utilizarla en sus operaciones.
8.4. <i>Uso de tecnologías para la reducción del consumo de agua</i>		X		X	Dos de las empresas analizadas (Santos Brasil y Ecorodovias) utilizan tecnologías que actúan en la reducción del consumo de agua: reguladores de salida de agua en los grifos y en los aparatos sanitarios, cierre automático de los grifos, etc.
8.5. <i>Proyectos de eficiencia energética</i>				X	La empresa Ecorodovias desarrolla actualmente proyectos que tienen como objetivo alcanzar a nivel interno eficiencia energética y reducción del consumo de dicho recurso.
8.6. <i>Uso de fuentes renovables de energía</i>	X	X			Dos de las empresas analizadas (Portonave y Santos Brasil) utilizan la energía solar en sus instalaciones para reducir el consumo de energía eléctrica.
8.7. <i>Uso de tecnologías para la reducción del consumo de energía</i>	X	X			Dos de las empresas analizadas (Portonave y Santos Brasil) utilizan tecnologías para la reducción del consumo de energía: instalación de sensores de presencia para la iluminación interna, sensores de fotocélulas para las lámparas de sus áreas externas (Portonave), etc.

**Tabla 6.7. Prácticas de RSE adoptadas por las 4 empresas analizadas - Dimensión Ambiental (Elaboración propia).**

Práctica	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias	Comentarios
<b>1. Prácticas de filantropía y campañas de solidaridad</b>	x	x	x	x	Todas las empresas analizadas realizan campañas de solidaridad interna y externa para recaudar ropas y alimentos para donar a instituciones sociales. Algunas también invierten en la manutención financiera de entidades e instituciones que realizan actividades de filantropía.
<b>2. Apoyo al voluntariado entre sus trabajadores</b>	x	x	x	x	Todas las empresas analizadas promueve y estimula sus trabajadores a participaren de acciones de voluntariado en los proyectos comunitarios apoyados por ellas.
<b>3. Realización de encuesta de satisfacción de clientes</b>	x	x	x	x	Todas las empresas utilizan algún tipo de herramienta para evaluar y conocer el nivel de satisfacción de sus clientes a respeto del servicio prestado por ellas.
<b>4. Incentivo a acciones culturales</b>	x	x	x	x	Todas las empresas analizadas invierten en acciones que promueven la cultura local y la historia del país.
<b>5. Incentivo al deporte</b>	x		x	x	Todas las empresas analizadas invierten en acciones de incentivo y promoción del deporte y calidad de vida en la comunidad donde actúa, y algunas apoyan e invierten en el desarrollo de deportistas.
<b>6. Inversión en proyectos de inclusión social y educación</b>	x	x	x	x	Todas las empresas analizadas invierten en proyectos de inclusión social a través de la música, informática y del arte. Invierte también en la formación profesional y educación de niños y jóvenes.
<b>7. Promoción de la Seguridad en las carreteras</b>	x	x	x	x	Todas las empresas analizadas invierten en proyectos y capacitaciones orientadas hacia la concientización de los conductores acerca de los aspectos de seguridad en las carreteras.
<b>8. Desarrollo local - Contratación de mano de obra local</b>	x	x	x	x	Todas las empresas analizadas poseen como prioridad en la contratación de sus trabajadores la búsqueda por mano de obra de la región/comunidad donde actúa para promover el desarrollo social local.
<b>9. Selección de proveedores bajo criterios de RSE y ética</b>	x	x	x	x	Todas las empresas analizadas tienen en cuenta criterios de RSE y criterios éticos a la hora de contratar los proveedores y adoptan en los contratos firmados dichos principios.
<b>10. Desarrollo local – Contratación de proveedores locales</b>	x	x	x		Tres de las empresas analizadas contribuyen para el desarrollo económico y social de la comunidad donde actúa a través de la contratación de proveedores locales, contribuyendo también para en crecimiento del negocio de ellos.
<b>11. Educación en el tránsito</b>			x	x	Dos de las empresas estudiadas invierten en proyectos de educación en el tránsito direccionados hacia los adolescentes y jóvenes de la comunidad.
<b>12. Adhesión al Programa “Na Mão Certa”</b>		x	x		Dos de las empresas analizadas son signatarias del Programa “ <i>Na Mão Certa</i> ”, que actúa en la concientización y eliminación de la explotación sexual de niños y adolescentes en las carreteras y zonas de actividades logísticas.
<b>13. Adhesión a los 8 Objetivos del Milenio (ODM)</b>	x				Sólo la empresa Portonave es signataria de los 8 objetivos del milenio establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).
<b>14. Programa de Emprendedorismo Social</b>		x			Sólo la empresa Santos Brasil invierte en acciones que promueven la formación de líderes para desarrollaren el Emprendedorismo Social.

Tabla 6.8. Prácticas de RSE adoptadas por las 4 empresas analizadas - Dimensión Social Externa (Elaboración propia).

Práctica	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias	Comentarios
<b>1. Inversión en Salud y Seguridad ocupacional</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas invierten en prácticas y acciones que promueven la calidad de vida y la creación de un ambiente de trabajo seguro para sus trabajadores.
<b>2. Inversión en beneficios a los empleados</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas ofrecen un conjunto de beneficios a sus trabajadores: seguro de vida, asistencia médica y odontológica, previdencia privada, auxilio alimentación/transporte, auxilio escuela/farmacia, remuneración variable, inversión en cursos universitarios/idiomas, préstamos, etc.
<b>3. Programa de Remuneración Variable</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas poseen un Programa de Remuneración Variable que está vinculado al alcance de objetivos y metas establecidos a los trabajadores.
<b>4. Diversidad de genero</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas adoptan una postura de garantizar los derechos de sus trabajadores independiente de aspectos sociales, políticos, económicos, género, edad, etnia, religión, etc.
<b>5. Transparencia y comunicación continua con los empleados</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas invierte en una comunicación clara, continua y transparente con sus trabajadores con el objetivo de establecer relaciones sostenibles con su capital humano, importante y fundamental a su desarrollo y crecimiento.
<b>6. Inversión en el desarrollo profesional de los trabajadores y desarrollo de la carrera</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas invierten en programas de capacitación y formación continua de sus trabajadores, desarrollo gerencial, retención de talentos, formación de líderes, educación continuada, programas de desarrollo de carrera, etc.
<b>7. Programa de Evaluación de Desempeño</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas poseen un Programa de Evaluación de Desempeño de sus trabajadores.
<b>8. Adopta las normas y directrices de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)</b>	X			X	Las empresas Portonave y Ecorodovias adoptan las normas y directrices fijadas por la Organización Mundial del Trabajo (OIT).
<b>9. Adopción de una Política de RRHH bajo las directrices de la Declaración de los Derechos Humanos/ (OIT) y Consolidación de las Leyes de Trabajo (CLT)</b>	X				La empresa Portonave es la única que evidencia la creación de una Política de RRHH bajo los principios y directrices de la Declaración de los Derechos Humanos, de la Organización Mundial del Trabajo y de la Consolidación de las Leyes de Trabajo (Leyes de Trabajo Brasileña).
<b>10. Diagnóstico de Clima Organizacional</b>				X	Sólo la empresa Ecorodovias realiza un diagnóstico de clima organizacional para conocer la percepción y nivel de satisfacción de sus trabajadores con la empresa.
<b>11. Capacitación sobre los Derechos Humanos</b>		X	X	X	Tres de las empresas analizadas realizan capacitaciones sobre los Derechos Humanos con sus trabajadores y proveedores para difundir estos principios e ideales.

Tabla 6.9. Prácticas de RSE adoptadas por las 4 empresas analizadas - Dimensión Social Interna (Elaboración propia).

Práctica	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias	Comentarios
<b>1. Adopción de un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas poseen un Sistema de Gestión Integrado (Calidad, Medio Ambiente Seguridad/Salud y RSE). Esto facilita la maximización de los resultados, reducción de costes, y por lo tanto sirve para conducir las compañías hacia la sostenibilidad del negocio a largo plazo.
<b>2. Adopción de prácticas orientadas hacia la Gestión de los Riesgos</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas adoptan prácticas de gestión de los riesgos ambientales, financieros, de mercado, legales, operacionales, reputacionales, estratégicos, sociales, competitivos, etc. Estas prácticas permiten una mejor gestión de los activos de la empresa y mejor preparación frente a los riesgos de su actividad.
<b>3. Estructura de Gobernanza Corporativa</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas, por cotizaren en la bolsa de valores, poseen una estructura de gobernanza corporativa, lo que permite una gestión más ética, transparente y eficiente de los recursos y mejor toma de decisiones en dichas compañías, y por consecuencia la creación de negocios más sostenibles.
<b>4. Inversión en la modernización de infraestructura y en nuevos negocios</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas posee en su visión y planes estratégicos la inversión en tecnologías de última generación para la modernización de sus infraestructuras, lo que hacen con que sean más competitivas y ofrezcan mejores servicios y productos y perduren en el tiempo. Además, invierten en la expansión y participación de mercado, lo que se convierte en generación de riqueza a la sociedad.
<b>5. Realización de auditorías financieras internas y externas</b>	X	X	X	X	Todas las empresas analizadas realizan periódicamente auditorías financieras internas y externas para examinar la razonabilidad y credibilidad de su estado financiero, el manejo de los recursos financieros, el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, el cumplimiento de la legislación, etc. Con esta práctica, las compañías pueden identificar su real estado y la eficiencia de su gestión financiera.

Tabla 6.10. Prácticas de RSE adoptadas por las 4 emp-resas analizadas - Dimensión Económica (Elaboración propia).

## 6.6. Conclusiones

Tras el análisis realizado en esta segunda etapa del estudio de caso para identificar y clasificar las prácticas de inducción de la sostenibilidad y de la RSE en las tres dimensiones de la triple cuenta de resultados adoptadas por las 4 compañías estudiadas, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Todas las empresas analizadas presentan en su visión, misión y valores elementos que nos permitió identificar una postura orientada hacia la inducción de la sostenibilidad en su estrategia empresarial;
2. Las 4 empresas analizadas se destacan y avanza en la implantación de las prácticas de sostenibilidad por el hecho de adoptar las orientaciones y directrices del Marco GRI en la elaboración de sus memorias de sostenibilidad;
3. Una importante constatación es que todas las empresas tienen en las certificaciones (ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001) y en los sistemas de gestión una importante herramienta de integración de las estrategias, directrices y metas asociadas al crecimiento financiero, a la eficiencia operacional/mejoría continua de sus procesos, a la gestión ambiental y a la creación de valor sostenible (RSE y sostenibilidad) a todos sus grupos interés;
4. Las relaciones y los diálogos constantes y transparentes con los stakeholders se configura como una prioridad en la actuación responsable y sostenible de las compañías analizadas;
5. Todas las empresas analizadas poseen participación en instituciones que se dedican a promover la RSE y la sostenibilidad, y a través de las investigaciones y herramientas desarrolladas por dichas entidades para apoyar a las empresas en la gestión de sus negocios de forma socialmente responsable, estas compañías pueden avanzar en la implantación de dicho concepto en su estrategia empresarial;
6. Entre las empresas estudiadas, hay algunas que se destacan por el nivel de madurez en la aplicación e inducción de la sostenibilidad en sus negocios, pues poseen herramientas, acciones y prácticas más desarrolladas que les confieren premios y destaque en evaluaciones de las empresas más sostenibles del país;
7. Las acciones de RSE de las empresas están centradas en la dimensión medioambiental, sobre todo en la temática de la gestión de las emisiones, gestión de los residuos y del uso de los recursos naturales/energéticos. Sin embargo, todas ellas adoptan prácticas que engloban todas las dimensiones de la triple cuenta de resultados;

8. Todas las empresas poseen un sistema de control y gestión ambiental con objetivos y metas rigurosos orientados hacia la reducción/mitigación de los impactos medioambientales que generan a través de sus operaciones;
9. En la visión de la dimensión social, vemos que las 4 empresas poseen mucha claridad en cuanto al alcance de las acciones relacionadas con esta dimensión de la triple cuenta de resultados, pues no apenas se dedican a actividades de filantropía corporativa (que es una tendencia de las empresas analizadas en la etapa 1), sino que realizan una serie de otras acciones a nivel social interno (acciones direccionadas a sus trabajadores) y externo (acciones direccionadas a la sociedad) que van más allá del concepto de solidaridad vinculados a la filantropía;
10. En cuanto a la dimensión económica, todas las empresas realizan las mismas prácticas de control y gestión de sus activos financieros: Gobernanza Corporativa, Gestión de Riesgos, Inversión en la modernización de infraestructura y en nuevos negocios, Auditorías financieras internas/externas y la adopción de un sistema de gestión integrado con apoyo de las certificaciones.

## 7. Conclusiones y Futuras Líneas de Trabajo

### 7.1. Conclusiones

Actualmente, presenciamos una necesidad de cambio de paradigmas en cuanto al papel de las empresas en un mundo cada vez más globalizado en el cual se evidencia cada vez más los impactos ambientales, sociales y financieros provocados por las actividades empresariales. No hay dudas de que la sociedad y los grupos de interés de las organizaciones exigen la adopción de sistemas productivos que visen convertir las actividades llevadas a cabo por ellas en procesos capaces de crear valor sostenible a largo plazo. Para cumplir con este reto de la sostenibilidad, las empresas tienen en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una herramienta que les permite integrar las dimensiones social, ambiental y económica – la triple cuenta de resultados – para orientar su estrategia empresarial hacia la sostenibilidad.

En este contexto, el reto de la sostenibilidad afecta directamente toda cadena de suministros de las compañías, ya que la visión de la RSE deben extenderse hacia todos los eslabones de la cadena de valor por el hecho de que las organizaciones operan y se relacionan con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos. La Gestión Sostenible de la Cadena de Suministros es una realidad y una búsqueda necesaria para la construcción de negocios comprometidos con el desarrollo sostenible. Las labores logísticas llevadas a cabo a lo largo de la cadena de valor y su correcta gestión bajo las directrices de la sostenibilidad se han convertido en uno de los aspectos claves para la inducción de los criterios de RSE en las empresas.

Tras el estudio realizado en este proyecto, en el cual el problema planteado era descubrir ¿Cómo las empresas brasileñas del sector de logística y transporte han inducido e implementado la visión de la sostenibilidad en sus estrategias de negocio y actividad empresarial?, y cuyo objetivo general era identificar, analizar y clasificar las prácticas adoptadas por las empresas de logística y transporte brasileñas para promover e inducir la sostenibilidad en su estrategia empresarial, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Todas las empresas de logística y transporte brasileñas analizadas poseen la visión de la importancia de incorporar el reto de la sostenibilidad a sus negocios, y para inducir la creación de valor sostenible en sus operaciones, ellas tienen en cuenta un conjunto de elementos y de principios que direccionan el despliegue de la sostenibilidad en sus estrategias empresariales, y también adoptan acciones y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial enfocadas hacia la construcción de negocios sostenibles y que puedan perdurar a lo largo del tiempo y creando valor a todos los grupos de interés de las compañías;

2. Las principales herramientas utilizadas por las compañías analizadas como apoyo a la inducción de la sostenibilidad en sus operaciones son: Gestión integrada de Calidad/Medio Ambiente/Salud y Seguridad y metas financieras, adopción de las principales certificaciones (ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001), adopción de un Código de Conducta, incorporación de la sostenibilidad y RSE en su visión/misión/valores y la elaboración de memorias de sostenibilidad;
3. La elaboración de memorias de sostenibilidad aún no se configura como una práctica común y conocida por todas las empresas analizadas. Pocas de las compañías conocen las directrices del Marco GRI para elaboración de dicho documento;
4. Todas las empresas analizadas que adoptan el Marco GRI para la inducir la sostenibilidad en su estrategia empresarial muestran un mayor grado de madurez en la implementación de dicho concepto en sus operaciones, ya que los indicadores propuestos por GRI ayudan a las organizaciones a medir sus resultados en las tres dimensiones de la RSE, lo que les permite un mayor control de las acciones llevadas a cabo para la inducción de la sostenibilidad;
5. Pocas de las empresas analizadas poseen la certificación ISO 14001 como base para la Gestión Ambiental. Sin embargo, las acciones de RSE de muchas de estas organizaciones están centradas en la sostenibilidad medioambiental por el gran impacto ambiental generado por las operaciones logísticas (sobre todo por las emisiones, consumo de combustibles y generación de residuos – está son las área de concentración de las acciones de las empresas);
6. En el tema de la dimensión social de la RSE, en el conjunto de las 20 empresas analizadas en la etapa 1 percibimos que hay una centralización de las acciones en la filantropía corporativa, confirmando a dicha dimensión de la sostenibilidad un alcance limitado. No obstante, en el grupo de las 4 empresas estudiadas en la etapa 2, vemos un abordaje más global, completa y clara del alcance de la actuación social propuesta por la RSE, lo que se configura un elemento que puede reflejarnos el grado de madurez más avanzado de estas 4 compañías frente al grupo de las 20 analizadas;
7. En la dimensión económica de la RSE, la herramienta más importante identificada en el grupo de las 4 empresas destacadas por su grado de madurez en la inducción de la RSE y visión de sostenibilidad fue la Gobernanza Corporativa y las acciones orientadas hacia la Gestión de los Riesgos (financieros, económicos, ambientales, de mercado, sociales, operacional, estratégicos, etc.);
8. Casi la totalidad de las 20 empresas analizadas poseen en su página web un espacio especial destinado a describir y listar las actividades que realizan en el ámbito de la RSE, lo que puede reflejar el interés de dichas compañías en comunicar y divulgar sus acciones orientadas hacia la sostenibilidad a sus stakeholders;



9. Las asociaciones realizadas por las empresas estudiadas con instituciones y entidades dedicadas a la promoción de la RSE y de la sostenibilidad en los negocios se configuran como una herramienta muy importante para aumentar el nivel de conocimiento de ellas sobre cómo inducir sus estrategias corporativas hacia la creación de valor sostenible.

Teniendo en cuenta todos estos puntos destacados anteriormente, podemos concluir que las empresas analizadas poseen una visión clara de la importancia del reto de la sostenibilidad en su estrategia empresarial, y para atender a la demanda actual donde la sociedad y sus grupos de interés cada vez más exigen de ellas una actuación comprometida con la creación de valor sostenible, dichas compañías adoptan prácticas orientadas hacia la inducción de la Responsabilidad Social Empresarial y de la sostenibilidad en sus niveles estratégicos y operaciones y también a nivel externo a través de relaciones transparentes y éticas con sus stakeholders

## **7.2. Futuras líneas de trabajo**

Como temas de estudios para futuras investigaciones en el área de la inducción de la Sostenibilidad en la Cadena de Suministros, planteamos las siguientes posibilidades:

1. Estudio de los costes relacionados con la adopción de las prácticas de RSE en la Cadena de Suministros;
2. Realización de un estudio de caso de mayor alcance, con un número mayor de empresas de logística y transporte para identificar más prácticas de inducción de la sostenibilidad aplicadas en este sector y con esto crear una guía de buenas prácticas que pueden servir de punto de partida para las compañías que aún no aplican la sostenibilidad en sus negocios;
3. Análisis del impacto de las exigencias y establecimiento de criterios de RSE y de los principios de la sostenibilidad en la homologación de proveedores a lo largo de la Cadena de Suministros para las PYMES;
4. Evaluación de la importancia de las principales certificaciones a nivel internacional (ISO 9001/ISO14001/OHSAS 18001) en la construcción de negocios orientados hacia la creación de valor sostenible a lo largo de la Cadena de Suministros;
5. Identificación de cómo las empresas de logística y transporte pueden inducir e implementar las prácticas socioambientales en el alcance de la Cadena de Suministros;
6. Elaboración de un Sistema de Evaluación de Proveedores bajo los criterios de la RSE y de la Sostenibilidad.

---

## 8. Estudio económico del proyecto

---

### 8.1. Introducción

El presente proyecto tiene como objetivo identificar, analizar y clasificar las prácticas adoptadas por las empresas de logística y transporte brasileñas para promover e inducir la sostenibilidad en su estrategia empresarial. Para alcanzar dicho objetivo, se llevó a cabo una serie de tareas, las cuales consideramos como las etapas del estudio, y a través de cada una de ellas reunimos los datos e informaciones necesarias para la redacción de este documento final que contiene el estudio-proyecto.

En la ejecución de cada etapa del proyecto, incidieron una serie de costes directos e indirectos, amortizaciones de los equipos y software informático y costes relacionados con las categorías profesionales que actuaron en la elaboración de dicho estudio.

A continuación, describiremos las fases y etapas de trabajo, las funciones de cada miembro del equipo seleccionado para actuar en el proyecto y todos los costes relacionados con la puesta en marcha de cada fase.

### 8.2. Fases del proyecto

Como ya hemos descrito anteriormente, el desarrollo del presente trabajo está dividido en etapas, que juntas configuran el producto final obtenido del estudio llevado a cabo. Las etapas en las que se dividió el proyecto son:

#### *Fase 1: Decisión de elaboración del proyecto*

En esta etapa, se identifica las necesidades y oportunidades de estudio en el área de *Supply Chain Management* (SCM) y que pueda contribuir con aportaciones para las actuales investigaciones sobre el tema. Se lleva a cabo búsquedas en la internet sobre la temática y se define el ámbito de trabajo del proyecto – La Responsabilidad Social Corporativa aplicada a la SCM y, a su vez, se plantean el problema del estudio, el objetivo general, los objetivos específicos, os temas a ser abordados y todos los recursos necesarios para la ejecución de la investigación propuesta.

#### *Fase 2: Presentación del proyecto al equipo de trabajo*

En dicha fase, se realiza la presentación de los puntos planteados en la etapa anterior al equipo que actuará en el proyecto, asignando a cada categoría profesional sus tareas y responsabilidades y obteniendo las debidas evaluaciones y *feedback* del equipo consultivo a respeto de los objetivos fijados para el presente trabajo.

***Fase 3: Recopilación de informaciones***

Una vez asignadas las responsabilidades a cada miembro del equipo de trabajo elegido para actuar en el proyecto, se inicia la búsqueda de informaciones y datos sobre el tema propuesto en el trabajo. Fueron utilizadas diversas fuentes primarias y secundarias de informaciones, conforme descrito en la metodología del estudio, y a través de la recopilación de dichos datos, se pudo extraer las informaciones útiles para formar el marco teórico del proyecto y para obtener informaciones importantes sobre las empresas analizadas y que fueron empleadas en la fase del estudio de caso llevado a cabo en este proyecto.

***Fase 4: Evaluación y síntesis de las informaciones obtenidas***

Durante esta fase, se lleva a cabo el análisis y la evaluación de los datos e informaciones obtenidas en la fase anterior, con el objetivo de seleccionar sólo los aspectos y elementos fundamentales para la puesta en marcha de la investigación y estudio propuesto. Aquí son seleccionados y listados los temas claves para la comprensión del recto de la RSE y de la Sostenibilidad en la Gestión de la Cadena de Suministros. Son seleccionados, por lo tanto, los materiales y fuentes que serán utilizadas como soporte y base para la etapa siguiente.

***Fase 5: Redacción de la documentación final del estudio-proyecto***

Tras la evaluación de los datos e informaciones obtenidas en la fase de recopilación, se pone en marcha el desarrollo del documento propiamente dicho con las informaciones fundamentales sobre el tema tratado y las aportaciones del autor del proyecto en la fase de investigación para el alcance de los objetivos establecidos en la fase 1. En esta fase se realizan los debidos análisis y se saca las conclusiones acerca del tema propuesto para el estudio de caso

***Fase 6: Análisis del documento final***

En la última fase del proyecto, la labor necesaria es revisar toda la información y al análisis descritas y redactadas en el documento final del estudio-proyecto elaborado en la fase anterior. La revisión (gramatical y de contenido) fue realizada por el equipo consultivo (director y consultor del proyecto), que tras la lectura y las debidas modificaciones, aprobaron el proyecto. Por fin, el último paso fue realizar la impresión y copias del trabajo para su debida difusión entre los interesados en tema tratado en dicho proyecto.

### **8.3. Grupo de personas dedicadas al proyecto**

Para el desarrollo del presente proyecto, se contó con la actuación de un equipo de trabajo formado por 3 categorías profesionales, cuyas responsabilidades y funciones están descritas a continuación:

#### ***1. Director del Proyecto:***

El Director del proyecto tiene el título de Doctor en Ingeniería Industrial y es Profesor de la Universidad de Valladolid. Su función es orientar y coordinar cada etapa llevada a cabo para el alcance de los objetivos y metas fijados en la etapa de planteamiento y decisión de elaboración del proyecto, y a su vez también participa de la elaboración de los objetivos del proyecto. Además, actúa como revisor de los análisis llevados a cabo por el Administrador y por la evaluación de las aportaciones y conclusiones sacadas de la investigación realizada, con el objetivo de aportar sus opiniones y experiencias adquiridas a lo largo de su vida académica y profesional a la documentación elaborada.

#### ***2. Administrador:***

La Administradora, que es estudiante del Máster en Logística, es la responsable por realizar la mayoría de las etapas del estudio, desde de la recopilación de informaciones hasta los análisis de los datos obtenidos. Esta profesional actuará en el proyecto aportando sus contribuciones al tema estudiado a partir de los conocimientos adquiridos a lo largo del Máster en Logística llevado a cabo por la Universidad de Valladolid en el curso 2012-2013.

#### ***3. Consultor del Proyecto:***

Igual que el Director del proyecto, el Consultor invitado a actuar en el equipo de trabajo, que es Profesor jubilado de la Universidad de Valladolid y Experto en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial aplicada al sector de Logística y Transporte, tiene la función de orientar y coordinar cada etapa llevada a cabo para el alcance de los objetivos y metas fijados en la etapa de planteamiento y decisión de elaboración del proyecto, y a su vez también participa de la elaboración de los objetivos del proyecto. También actúa en la revisión del material elaborado en el estudio de caso propuesto.

## 8.4. Estudio Económico

En el presente apartado, se describe todos los costes asignados a cada etapa del proyecto, desglosando cada uno de ellos conforme la cantidad de horas necesarias para la ejecución de cada fase.

Para llevar a cabo el estudio económico, y por lo tanto, conocer el coste total para el desarrollo de este proyecto. Las etapas para el cálculo de los costes son las siguientes:

1. Horas efectivas de trabajo y costes horarios de las categorías de profesionales
2. Cálculo de amortización de los equipos y software de informática
3. Costes directos – Materiales consumidos
4. Costes indirectos
5. Horas dedicadas por cada categoría profesional en cada etapa del proyecto

### 8.4.1. Horas efectivas de trabajo y costes horarios de las categorías de profesionales

En la tabla 8.1, están listados la cantidad de días y de horas asignadas para la elaboración del proyecto.

Concepto	Días/Horas
<b>Tiempo dedicado a elaboración del proyecto</b>	<b>91 días (De abril a Junio)</b>
<b>Domingos</b>	<b>- 13 días</b>
<b>Curso de Formación en RSE</b>	<b>- 4 días</b>
<b>Media de días perdidos por enfermedad</b>	<b>- 5 días</b>
<b>Total estimado de días efectivos</b>	<b>69 días</b>
<b>Horas de trabajo diaria</b>	<b>9 horas</b>
<b>Total de horas de trabajo efectivas</b>	<b>621 horas</b>

**Tabla 8.1. Días y horas de trabajo efectivos para la elaboración del proyecto**

Para la elaboración del proyecto, como ya hemos descrito en el apartado anterior, consideramos un equipo de profesionales formada por 3 personas: Director, que tiene el título de Doctor en Ingeniería Industrial y es Profesor de la Universidad de Valladolid, Administradora especialista en Logística y un Consultor que es Profesor Jubilado de la Universidad de Valladolid y Experto en el tema de Responsabilidad Social Empresarial. Los costes horarios para cada una de estas categorías profesionales están listados a continuación (véase tabla 8.2):

Concepto	Director	Administrador	Consultor
Sueldo	53.797€	21.021€	34.795€
Seguridad Social (35%)	18.828,95€	7.357,35€	12.178,25€
<b>Total anual:</b>	<b>72.625,95€</b>	<b>28.378,35€</b>	<b>46.973,25€</b>
<b>Total por 3 meses:</b>	<b>18.156,49€</b>	<b>7.094,59€</b>	<b>11.743,31€</b>
<b>Coste por hora de trabajo en los 3 meses:</b>	<b>29,24€</b>	<b>11,42€</b>	<b>18,91€</b>

Tabla 8.2. Coste de las categorías de profesionales que actuaron en el proyecto.

#### 8.4.2. Cálculo de amortización de los equipos y software de informática

Para llevar a cabo la elaboración del proyecto, se utilizó un equipo informático y software propio para su funcionamiento, y este uso ocasiona la depreciación del bien, lo cual será amortizado considerando un período de vida útil de 5 años, con cuota lineal. Los costes de amortización para los componentes informáticos citados están reflejados en la tabla 8.3 a continuación:

Concepto	Coste	Cantidad	Coste Total
<b>1. Hardware</b>			
Portátil Sony Vaio (Core i5, HD 750GB, Memoria 6GB)	800€	1	800€
<b>2. Software</b>			
Microsoft Windows 7	120€	1	120€
Microsoft Office 2013	100€	1	100€
<b>Total a amortizar</b>			<b>1.020€</b>
<b>Resumen</b>	<b>Tipo</b>	<b>Coste</b>	<b>Amortización (20%)</b>
	Diaria	2,80€	0,56€
	Horaria	0,31€	0,06€

Tabla 8.3. Cálculo de las amortizaciones de los equipos y software informáticos utilizados.

#### 8.4.3. Costes directos – Materiales consumidos

A lo largo del proyecto, fueron asignados costes por el uso de materiales consumibles y necesarios para la ejecución de las etapas del trabajo. Para asignación de este coste posteriormente a cada etapa del proyecto, se calculó los costes de material consumidos por persona (con base en las horas totales del proyecto descritas en la tabla 8.1) y por hora de trabajo. Básicamente, son costes con materiales de expediente e impresiones, conforme podemos ver en la tabla 8.4:

Concepto	Coste
Papel para impresora	6€
Suministro para impresora	30€
Pen drive	10€
Cuaderno de anotaciones	4€
Otros	10€
<b>Coste Total por persona</b>	<b>60€</b>
<b>Coste horario por persona</b>	<b>0,10€</b>

Tabla 8.4. Costes directos

#### 8.4.4. Costes indirectos

Además de los costes directos con materiales consumibles, hubo también costes indirectos, los cuales fueron calculados por persona y por hora de trabajo (véase la tabla 8.5):

Concepto	Coste
Teléfono	10€
Electricidad	40€
Transporte	30€
Otros	30€
<b>Coste Total por persona</b>	<b>110€</b>
<b>Coste horario por persona</b>	<b>0,18€</b>

Tabla 8.5. Costes indirectos

#### 8.4.5. Horas dedicadas por cada categoría profesional en cada etapa del proyecto

A continuación, en la tabla 8.6, están reflejados las horas de trabajo dedicadas por cada categoría profesional en cada etapa del proyecto y, por su vez, la cantidad de horas totales asignadas para la ejecución de cada fase determinada para el alcance de los objetivos del proyecto:

Categorías profesionales	Etapas del proyecto					
	1	2	3	4	5	6
Director	2	2	-	36	10	50
Administrador	36	10	220	150	200	5
Consultor	2	2	-	36	10	50
<b>TOTAL DE HORAS DEDICADAS</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>220</b>	<b>222</b>	<b>220</b>	<b>105</b>

Tabla 8.6. Horas dedicadas por persona al proyecto

#### 8.5. Costes asignados a cada etapa del proyecto

En esta etapa del estudio económico, se calcula los costes incurridos en cada una de las 6 etapas del proyecto, conforme los costes horarios anteriormente calculados.

##### 8.5.1. Fase 1: Decisión de elaboración del proyecto

Concepto		Horas	Coste horario	Coste total
Personal	Director	2	29,24€	58,48€
	Administrador	36	11,42€	411,12€
	Consultor	2	18,91€	37,82€
Amortización		30	0,06€	1,80€
Costes directos		40	0,10€	4,00€
Costes indirectos		40	0,18€	7,20€
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>520,42€</b>

Tabla 8.7. Costes de la Fase 1 del proyecto.



## 8.5.2. Fase 2: Presentación del proyecto

Concepto		Horas	Coste horario	Coste total
Personal	Director	2	29,24€	58,48€
	Administrador	10	11,42€	114,10€
	Consultor	2	18,91€	37,82€
Amortización		3	0,06€	0,18€
Costes directos		14	0,10€	1,40€
Costes indirectos		14	0,18€	2,52€
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>214,50€</b>

Tabla 8.8. Costes de la Fase 2 del proyecto.

## 8.5.3. Fase 3: Recopilación de informaciones

Concepto		Horas	Coste horario	Coste total
Personal	Director	-	29,24€	-
	Administrador	220	11,42€	2.512,40€
	Consultor	-	18,91€	-
Amortización		220	0,06€	13,20€
Costes directos		220	0,10€	22,00€
Costes indirectos		220	0,18€	39,60€
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>2.587,20€</b>

Tabla 8.9. Costes de la Fase 3 del proyecto.

## 8.5.4. Fase 4: Evaluación y síntesis de las informaciones obtenidas

Concepto		Horas	Coste horario	Coste total
Personal	Director	36	29,24€	1.052,64€
	Administrador	150	11,42€	1.713,00€
	Consultor	36	18,91€	680,76€
Amortización		160	0,06€	9,60€
Costes directos		222	0,10€	22,20€
Costes indirectos		222	0,18€	39,96€
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>3.518,16€</b>

Tabla 8.10. Costes de la Fase 4 del proyecto.

## 8.5.5. Redacción de la documentación final del estudio-proyecto

Concepto		Horas	Coste horario	Coste total
Personal	Director	10	29,24€	292,40€
	Administrador	200	11,42€	2.284,00€
	Consultor	10	18,91€	189,10€
Amortización		200	0,06€	12,00€
Costes directos		220	0,10€	22,00€
Costes indirectos		220	0,18€	39,60€
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>2.839,10€</b>

Tabla 8.11. Costes de la Fase 5 del proyecto.

## 8.5.6. Fase 6: Análisis del documento final

Concepto		Horas	Coste horario	Coste total
Personal	Director	50	29,24€	1.462,00€
	Administrador	5	11,42€	57,10€
	Consultor	50	18,91€	945,50€
Amortización		90	0,06€	5,40€
Costes directos		105	0,10€	10,50€
Costes indirectos		105	0,18€	18,90€
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>2.499,40€</b>

Tabla 8.12. Costes de la Fase 6 del proyecto.

## 8.6. Coste total del proyecto

En la tabla 8.13, están descritos los costes totales de cada etapa del proyecto ya detallados anteriormente en el apartado 8.5. Dichos costes, sumados a continuación, reflejan el coste total del presente trabajo.

Fases del proyecto	Horas dedicadas	Coste
Fase 1: Decisión de elaboración del proyecto	40	520,42€
Fase 2: Presentación del proyecto	14	214,50€
Fase 3: Recopilación de informaciones	220	2.587,20€
Fase 4: Evaluación y síntesis de las informaciones obtenidas	222	3.518,16€
Fase 5: Redacción de la documentación final del estudio-proyecto	220	2.839,10€
Fase 6: Análisis del documento final	105	2.499,40€
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>821</b>	<b>12.178,78€</b>

Tabla 8.13. Coste total del proyecto

## 9. Bibliografía

### Libros y artículos:

1. Agbar. [http://www.agbar.es/pdf/031\\_Sistemas\\_de\\_gestion\\_de\\_flotas.pdf](http://www.agbar.es/pdf/031_Sistemas_de_gestion_de_flotas.pdf). Consultada en Mayo/2013.
2. Aguilar, Primitivo Reyes. (2009). “Apuntes de Integración de la cadena de suministro de Manuel del Moral Dávila”.
3. Andersen, M. y Skjoett-Larsen, T. (2009), “Corporate social responsibility in global supply chains”. Supply Chain Management: An International Journal. Vol. 12, nº 2. Pag. 75-86.
4. Argandoña, Antonio., Silva, Ricardo Isea. (2011). “ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo”. IESE Business School. Universidad de Navarra. Núm.11.
5. Babón, Jesús González. (2012). “Modelos de indicadores de RSE para la Logística e el Transporte”. Tesis Doctoral. Universidad Politècnica de Catalunya (UPC). Barcelona.
6. Ballou, Ronald H. (2004). “Logística, Administración de la Cadena de Suministro”. Quinta Edición. México, Editorial Pearson-Prentice Hall.
7. Benbasat, I; Goldstein, D.K; Mead, M. (1987). “The case research strategy in studies of information systems”. MIS Quarterly, v. 11, nº 3. Pag. 369–386.
8. Boyer, Nicole. (2003). “The Base of the Pyramid - Reperceiving Business from the Bottom Up”. Global Business Network.
9. Brundtland, G.H. (1987): “Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común”. Comisión Brundtland, New York.
10. Bureau Veritas Formación. (2009). “Logística Integral”. FC Editorial. Madrid.
11. Burgess, K, Singh, S.J. y Koroglu, R. (2006). “Supply chain management: a structured literature review and implications for future research” International Journal of Operations & Production Management Vol. 26, nº 7. Pag. 703-729.
12. Calderón, Juan F. C. “El concepto de Responsabilidad Social Empresarial”. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). En: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf). Consultado en Abril/13.
13. Cannella S., Ciancimino E., Framinan J.M. y Disney S.M. (2010). “Los cuatro tipos de cadenas de suministro”. Universia Business Review. Segundo trimestre. ISSN: 1698-5117.
14. Carter, C. (2000). “Ethical issues in international buyer–supplier relationships: a dyadic examination” Journal of Operations Management Vol. 18. Pag. 191–208.
15. Carter, C. (2004). “Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension”. Journal of Supply Chain Management; Vol. 40, nº 4, Pag. 4-16.
16. Carter, C.R Y Rogers, D.S. (2008). “A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory”. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38 (5). Pag. 360-387.
17. Carvalho, André P., Barbieri, José C. (2012). “La innovación y la sostenibilidad en la cadena de suministro de una empresa de cosméticos: un estudio de caso”. Diario de Gestión de la Tecnología y la Innovación vol.7, nº 2. Santiago.
18. Carvalho, André Pereira. (2011). “Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos”. Tesis Doctoral. Fundação Getulio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo.

19. Casanovas, August., Cuatrecasas, Lluís. (2011). "Logística Integral. Lean Supply Chain Management". Profit Editorial. Barcelona.
20. Castilla, Álvaro de Regil. (2005). "Responsabilidad Social Corporativa. El futuro de la RSC reflejará la salud de la sociedad: Ponderando la evolución de la RSC". Ensayo temático LISDINYS.
21. Christopher, M. (1998). "Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service". Financial Times Pitman Publishing.
22. Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. y Scozzi, B. (2008). "Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies" International Journal of Production Economics Vol. 113. Pag. 88–106.
23. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS). (2008). "Desarrollo Sostenible: El caso Empresario Argentino – Un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales". 1ª edición. Buenos Aires.
24. Cuesta González, M. de la., Valor Martínez, M., Botija Buiza, M. (2002): "Evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa Española". Economistas sin Fronteras, Madrid.
25. Deutsche Post DHL. (2010): "Delivering Tomorrow: Towards Sustainable Logistics". Deutsche Post AG. Bonn. Germany.
26. ECODES. La RSE en la cadena de suministro de las grandes empresas españolas. Estado actual, tendencias y su impacto en las PYMES españolas.
27. Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research". Academy of Management Review. New York, New York, v. 14 n° 4.
28. Elkington, J. (1998). "Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century". Stoney Creek, CT.: Ed New Society Publishers.
29. Elkington, J. (2004). "Enter the triple bottom line", in Henriques, A. Y Richardson, J. (Eds). "The triple bottom line: Does it all add up?". London: Ed Earthscan. Pag. 1-16.
30. Ellram, L (1996). "The use of the case study method in logistics research". Journal of Business Logistics. Oakbrook, Ill, v. 17, n° 2.
31. FORÉTICA. "Colección Biblioteca Ciencias Sociales". Primera edición. Ediciones Cinca, S. A. Madrid. 2008.
32. Foro de Bienes de Consumo (CGF). (2010). "Programa Mundial de Cumplimiento Social (GSCP)". Versión 2. Francia.
33. Foro de Expertos en RSE. [http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap1\\_2.htm](http://www.pactomundial.org/iniciativarsepyme/cap1_2.htm). Consultada en Abril/2013.
34. Fundación AVINA y Mercedes Korin. (2011). "En busca de la Sostenibilidad: El camino de la Responsabilidad Social Empresaria en América Latina y la contribución de la Fundación AVINA". Buenos Aires.
35. Fundación OPTI. (2009). Gestión de la Cadena de Suministro. Estudio de Prospectiva.
36. García Vílchez, E.J. (2010). "Desarrollo del Modelo de Sostenibilidad Integrado (MSI) para la medida de la Gestión Sostenible de una industria de procesos: aplicación al sector de fabricación de neumáticos". Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
37. García, Fernando Navarro. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica. ESIC Editorial. Madrid.
38. George, Alexander L. y Andrew Bennett (2005). "Case studies and theory development in the social sciences". MIT Press, Cambridge, MA.
39. Gherardi, Silvia y Barry Turner (2002), "Real Men Don't Collect Soft Data", en Huberman *et al.*
40. Gil, A.C. (1999). "Métodos e técnicas de pesquisa social". São Paulo: Atlas.

41. Gimenez, C. y Sierra, V. (2011). "Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers". 24th EBEN Annual Conference. Antwerp (Belgium).
42. Global Reporting Initiative. (2002). "Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa".
43. Grupo Ecorodovias. (2011). Memoria Anual de Sostenibilidad 2011. Publicada en GRI en 2012. En: <http://database.globalreporting.org/reports/view/14946>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
44. Gunasekaran, A., Ngai, B. (2004). "Information systems in supply chain integration and management". European Journal of Operational Research 159. Pag.269-295.
45. Hart, Stuart y Milstein, Mark. (2003). "Creating Sustainable Value. Academy of Management Executive". 17(2): Pag. 56-67.
46. Hillman, A., Keim, G. D. (2001): "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?". Strategic Management Journal. Vol. 22, n° 2: Wiley Interscience. Pag. 125-139.
47. Holweg, M.; Disney, S.M.; Holmström, J.; Småros, J. (2005) "Supply chain collaboration: making sense of the strategy continuum". European Management Journal, Vol. 23, núm. 2. Pag. 170-181.
48. IESE Business School. Estrategia corporativa empresa y desarrollo sostenible claves de la empresa responsable, innovadora y sostenible. Universidad de Navarra, España. Consultado en Abril/2013 en: <http://www.iese.edu/es/ad/Enfocados/DesarrolloSostenible/Empresaydesarrollosostenible.asp>.
49. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial. "Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria". Consultado en 27/04/13 en: [http://www.iarse.org/new\\_site/downloads/59069\\_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf](http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf).
50. Instituto ETHOS. "Conceptos Básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Manual de Apoyo para Periodistas".
51. ISO 26000. (2010). "ISO 26000 visión general del proyecto".
52. ISO/TMB/WG/SR. (2010). "Guía de responsabilidad social ISO 26000 (traducción oficial)". International Organization for Standardization, Génova.
53. Jenkins, R. (2001), "Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a global economy". Editado por United Nations Research Institute for Social Development, Ginebra.
54. Julio Simões. (2011). Memoria Anual de Sostenibilidad 2011.
55. King, Gary, Robert O. Keohane y Sidney Verba (1994). "Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research". Princeton University Press, Princeton, NJ.
56. KPMG. (2008). "KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008".
57. Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., Sillanpää, M. (2006): "El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés". AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, London.
58. La construcción de una teoría más completa de la gestión de la cadena de suministro sostenible mediante estudios de casos de 10 Ejemplares. Marcos Pagell y Zhaohui Wu. 2009. <http://readwritemake.wordpress.com/2010/08/16/building-a-more-complete-theory-of-sustainable-supply-chain-management-using-case-studies-of-10-exemplars-mark-pagell-zhaohui-wu-2009/>. Consultada en Mayo/2013.
59. Lambert, D. (2004). "The Eight essential supply chain management processes". *Supply chain management review*, Pag. 18-26.
60. Lambert, D., M.C.Cooper, J.D.Pagh. (1998). "Suplly Chain Management: Implementation issues and research opportunities". The International Journal of Logistics Management, Vlo.9, n° 2, 1998, Pag. 1-19.

61. Libro Verde. (2001). **Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.
62. Markley, M. y Davis, L. (2007). "Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 37, nº 9. Pag. 763-774.
63. Memoria Anual 2009. Empresa Acciona.
64. Mentzer, John T., DeWitt, William., Keebler, James S., Min, Soonhong., Nix, Nancy W., Smith, Carlo D., Zacharia, Zach G. (2001). "Defining Suplly Chain Managemen". *Journal of Businees Logistics*, Vol. 22, Núm. 2. Pag. 1-25.
65. Moneva, José Mariano., Lizcano, José Luis. "Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa". Consultado en Abril/2013 en: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/medio13/MARCO%20CONCEPTUAL%20RSC.pdf>
66. Moreno, Ana., Uriarte, Luis Miguel., Topa, Gabriela. (2010). *La responsabilidad social empresarial: Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Ediciones Pirámide. Madrid.
67. Muñoz Serván, P. y Muñoz Serván, I. (2001): "Intervención de la familia. Estudios de casos." En Perez Serrano, g. (coord.) op. cit.
68. Muñoz, Andres. (2007). "Logística y Turismo". Edición Diaz de Santos. España.
69. Olcese, Aldo., Rodríguez, Miguel Ángel., Alfaro, Juan. (2008). "Manual de la empresa responsable y sostenible". McGRAW-HILL. Madrid.
70. Oreliana, Alicia Ramírez. *La RSC y la Triple Cuenta de Resultados*. Universidad de Almería. Consultado en Abril/2013 en: <http://pdfs.wke.es/6/7/0/3/pd0000016703.pdf>
71. Pagell M, Wu Z. 2009. "La construcción de una teoría más completa de la gestión de la cadena de suministro sostenible mediante estudios de caso de diez Ejemplares (JSCM Best Paper)". *Journal of Supply Chain Management*. 45 (2). Pag. 37-56.
72. Plataforma Tecnológica en Logística Integral, Intermodalidad y Movilidad. LOGISTOP. (2011). "Visión Estratégica 2020 de la Logística Integral en España". Zaragoza Logistop. Pag. 30-31.
73. Porter, M.E., Linde, C.V.D. (1995). "Green and competitive: ending the stalemate". *Harvard Business Review*, 73 (5). Pag. 120-135.
74. Porter, M.E.; Kramer, M. R. (2006): "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, December. Pag. 78-92.
75. Portonave. (2011). *Memoria Anual de Sostenibilidad 2011*.
76. Ribera, Jordi Morrós., Martínez, Isabel Vidal. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa*. FC Editorial. Madrid.
77. Roussos, Andrés J. (2011). "Preparación de una revisión bibliográfica para su publicación". *Reportes de Investigación*. Universidad de Belgrano.
78. Sacaluga, Ana M., Arca, Jesús G., Prado J. Carlos P., González, Arturo J. F., Benavides, José A. C. (2011). "Modelo para la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa en la Gestión de la Cadena de Suministro". *Escuela de Ingeniería Industrial de Vigo*.
79. Santos Brasil. (2012). *Memoria Anual de Sostenibilidad 2012*. Publicada en GRI en 2013. En: <https://www.globalreporting.org/Pages/FR-SANTOS-2013.aspx>. Consultado en Mayo y Junio/2013.
80. Serra, Daniel de La Figuera. (2005). "La Logística Empresarial en el nuevo milenio". *Gestión 2000*. Barcelona.
81. Seuring, S. (2005). "Case study research in supply chains – an outline and three examples". In: Kotzab, H.; Seuring, S.; Müller, M.; Reiner, G. *Research Methodologies in Supply Chain Management*. Ed. Physica Verlag Heidelberg, cap. 3-1, pag. 235-249.
82. Seuring, S. Y Müller, M. (2008). "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management". *Journal of Cleaner Production*, 16. Pag. 1699-1710.

83. Seuring, S; Sarkis, J; Müller, M; Rao, P. (2008). "Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue". Journal of Cleaner Production, v. 16. Pag. 1545-1551.
84. Shimchi, L., Kaminsky, P. (2003). "Designing and Managing the Supply". McGraw- Hill. USA.
85. Strandberg, Lena. (2010). "La Responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor". Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nº6.
86. Trochim, William M. K. (2001). "Establishing Cause & Effect", en Research Methods Knowledge.
87. UNGC y BSR. United Nations Global Compact Office and Business for Social Responsibility. (2010). "Supply Chain Sustainability: a practical Guide for Continuous improvement".
88. UNGC. United Nations Global Compact. Fighting Corruption in the Supply Chain: A Guide for Customers and Suppliers, 2010b.
89. UNGC. United Nations Global Compact. Sustainable Supply Chains: Resources & Practices. In Partnership with CSR Europe, 2010a. En <http://supply-chain.unglobalcompact.org>. Consultada en Mayo/2013.
90. VanCity Credit Union. (2002). "The Future of Corporate Social Responsibility". Report by Coro Strandberg for VanCity Credit Union, Vancouver, B.C.
91. Vilanova, M., Lozano J.M., Dinarés, M. (2006): "Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la R.S.E.". FORETICA. Medialuna Comunicación S.L., Madrid.
92. WBCSD y UNEP FI. (2005). "Generation Lost: Young Financial Analysts and Environmental, Social and Governance Issues". WBCSD, Geneva.
93. White, Allen Fade. (2005). "Integrate or Transform? The Future of CSR, Businessfor Social Responsibility". Pag. 1.
94. World Economic Forum. (2009). "Logistics & Supply Chain Industry Partnership. The Role Of Logistics And Transport In Reducing Supply Chain Carbon Emissions". Report prepared with the support of Accenture.
95. Yin, R. (2009). "Estudo de caso: planejamento e métodos". 4ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman.
96. Yin, R.K. (2009) "Case study research, design and methods (applied social research methods)". Thousand Oaks. California: Sage Publications.
97. Yin, Robert K. (1994). "Case Study Research: Design and Methods". Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

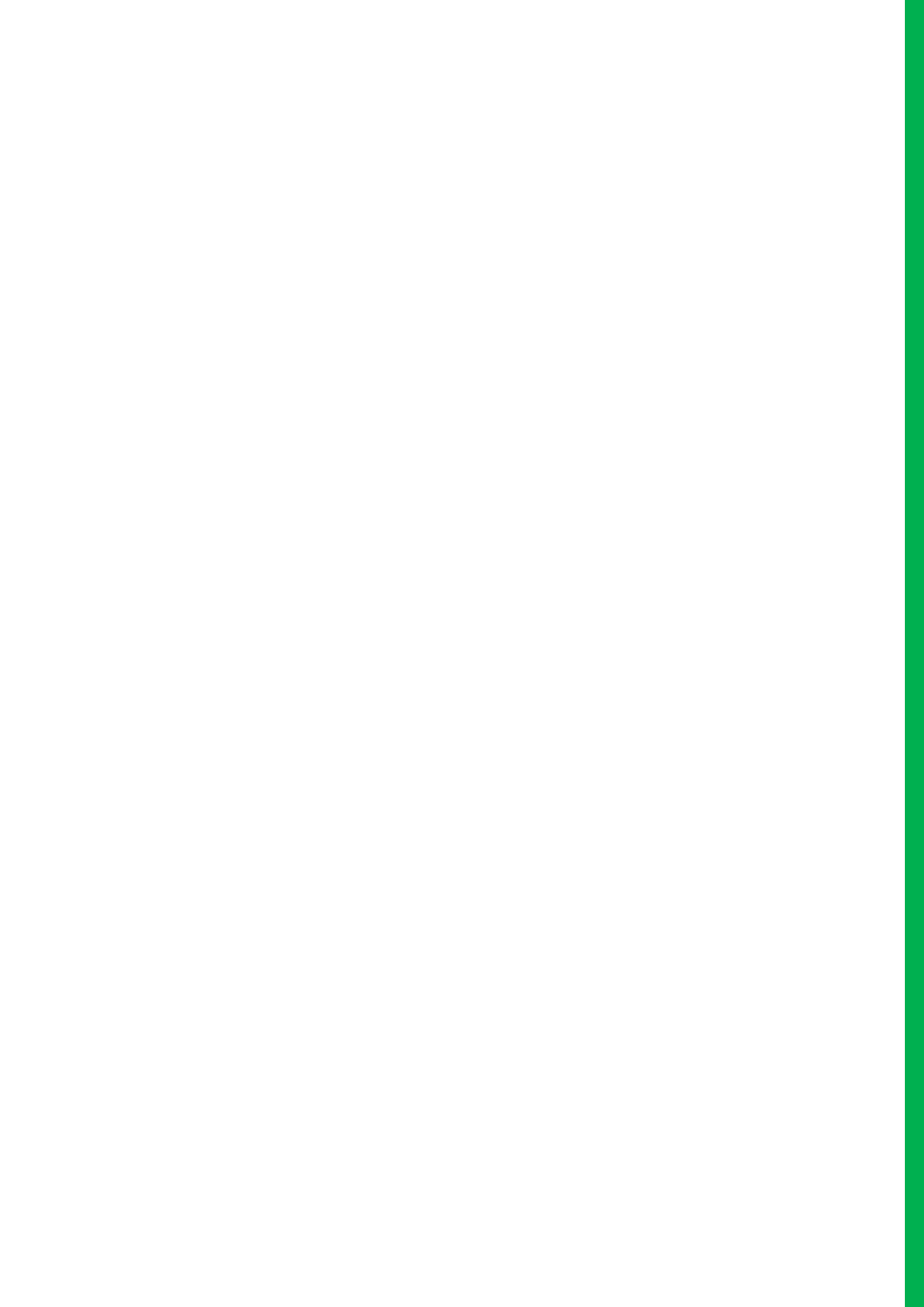
### **Páginas web:**

1. ALL Logística. En: <http://pt.all-logistica.com>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
2. Amazon Tec. Cadena de Suministros. En. <http://amazon-tec-scm.over-blog.es/article-28318655.html>. Consultada en Mayo/2013.
3. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). En: [www.aenor.es](http://www.aenor.es). Consultada en Mayo/2013.
4. Atlas Logística. En: <http://www.atlastranslog.com.br/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
5. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En: <http://www.iadb.org>. Consultada en Abril/2013.
6. Banco Mundial. Em: <http://www.worldbank.org/>. Consultada en Abril/2013.
7. BM&FBOVESPA. Empresas listadas. En: <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/Empresas-Listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=20710&idioma=pt-br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.



8. BM&FBOVESPA. En: <http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
9. BM&FBOVESPA. Proyectos de Sostenibilidad. En:<http://www.bmfbovespa.com.br/wrs/index.asp?Idioma=pt-br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
10. Business Social Compliance Initiative (BSCI). En: <http://www.bsci-intl.org/>. Consultada en Mayo/2013.
11. Código de conducta AGV. En: <http://br.linkedin.com/pub/alessandra-noronha/41/72b/b1a>. Consultada en Junio/2013.
12. Coopercarga. En: <http://www.coopercarga.com.br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
13. CSR Europe. En: [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org). Consultada en Mayo/2013.
14. Dalçoqui Logística. En: <http://www.dalcoquio.com.br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
15. Escuela de negocios. Universidad de Navarra. En: <http://www.iese.edu/es/>. Consultada en Mayo/2013.
16. Expresso Nepomuceno. En: <http://www.expressonepomuceno.com.br/home/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
17. Forética. [http://sge21.foretica.org/?page\\_id=2](http://sge21.foretica.org/?page_id=2). Consultada en Mayo/2013.
18. Fundación Empresa y Sociedad. En: [www.empresaysociedad.org](http://www.empresaysociedad.org). Consultada en Mayo/2013.
19. Global Reporting Initiative. En: <http://database.globalreporting.org/search>. Consultada en Mayo y Junio/2013
20. Grupo Águia Branca. En: <http://www.grupoaguibranca.com.br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
21. Grupo Braspress. En: <http://www.braspress.com.br/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
22. Grupo Ecorodovias. En: <http://www.ecorodovias.com.br/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
23. Grupo Gafor. En: <http://www.gafor.com.br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
24. Grupo Sada. En: <http://www.sada.com.br/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
25. [http://ri.jsl.com.br/juliosimoes/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30634](http://ri.jsl.com.br/juliosimoes/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30634). Consultada en Mayo y Junio/2013.
26. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. <http://www.ethos.org.br>. Consultada en Abril/2013.
27. Instituto Julio Simões. En: <http://www.institutojuliosimoes.org.br/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
28. Jornal Valor Econômico. En: <http://www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
29. Julio Simões Logística. En: <http://www.jsl.com.br/> Consultada en Mayo y Junio/2013
30. Log-in Logística. En: <https://www.loginlogistica.com.br/Default.aspx>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
31. Norsul Logística. En: <http://www.norsul.com/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
32. Pacto Mundial de Naciones Unidas. En: <http://www.pactomundial.org/>. Consultada en Mayo/2013.
33. Portal NTC. En: [http://www.portalntc.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47427:transportadoras-se-adaptam-ao-euro-5&catid=61:noticia-editorial-industria-de-transporte](http://www.portalntc.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=47427:transportadoras-se-adaptam-ao-euro-5&catid=61:noticia-editorial-industria-de-transporte). Consultada en Junio/2013.
34. Portonave Logística. En: <http://www.portonave.com.br/>. Consultada en Mayo y Junio/2013
35. Portonave Logística. Memoria de Sostenibilidad 2011. En: <http://sustentabilidade2011.portonave.com.br/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.

- 
36. Rapidão Cometa Logística. En: <http://www.rapidaocometa.com.br/site/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
  37. Relaciones con Inversores. Julio Simões Logística. [http://ri.jsl.com.br/juliosimoes/web/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](http://ri.jsl.com.br/juliosimoes/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28). Consultada en Junio/2013.
  38. Revista Ecorodovias. En: <http://www.revistaecorodovias.com.br/Noticias.aspx?c=404&a=1>. Consultada en Mayo y Junio/2013
  39. Revista Exame. Premio Mejores Empresas Para Trabajar. En: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2012/transporte-e-logistica/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
  40. Santos Brasil Logística. En: <http://www.santosbrasil.com.br/pt-br>. Consultada en Mayo y Junio/2013
  41. Santos Brasil y energía solar. En: <http://www.santosbrasil.com.br/pt-br/imprensa/press-releases/2012/10/17/santos-brasil-adota-sinalizacao-com-energia-solar-no-tecon-santos->. Consultada en Junio/2013.
  42. Santos Brasil. En: [http://www.santos.com/library/Sustainability\\_Report\\_2012\\_Final.pdf](http://www.santos.com/library/Sustainability_Report_2012_Final.pdf). Consultada en Mayo y Junio/2013.
  43. Santos Brasil. Memoria de Sostenibilidad 2012. En: <http://riweb.santosbrasil.com.br/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
  44. Tegma Logística. En: <http://www.tegma.com.br/Site/>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
  45. Temape. En: <http://www.temape.com.br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
  46. Trasauto Logística. En: <http://www.transauto.com.br>. Consultada en Mayo y Junio/2013.
  47. World Business Council for Sustainable Development. En: [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org). Consultada en Mayo/2013.





**E**n los últimos años se ha abierto un debate extenso y profundo sobre el papel que deben desempeñar las empresas en un mundo cada vez más globalizado en donde los problemas sociales, económicos y ambientales crecen en complejidad, impacto y extensión. Está surgiendo a raíz de este debate una creciente preocupación desde distintos sectores de la sociedad por conocer y valorar los impactos de las empresas en todas sus dimensiones – económica, social y ambiental - y llamamientos a evaluar la respuesta del sector empresarial a los retos y desafíos ambientales y sociales más importantes a los que nos enfrentamos, como pueden ser el cambio climático, la protección de los derechos humanos o la lucha contra la corrupción (ECODES). Es indudable que estas cuestiones y preocupaciones exigen de las compañías un cambio de postura en sus procesos de gestión y actuación para convertir sus operaciones en actividades que generen valor sostenible a la sociedad, teniendo en cuenta el uso consciente de los recursos naturales.

Las empresas, grandes y pequeñas, forman parte de cadenas de valor cada vez más amplias. Hemos pasado de la idea de la empresa como entidad nacional que elabora productos en sus propias fábricas, a la de un actor que opera con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos (Strandberg, 2010). En este escenario, vemos que el reto de la responsabilidad social y de la búsqueda por la sostenibilidad es un tema urgente y que debe ser considerado como prioridad a la hora de gestionar la cadena de valor o la cadena de suministros, dado la necesidad de la difusión e inducción de prácticas sostenibles a todos los niveles de la cadena por el hecho de que lo que se busca actualmente es que cada empresa pueda ser responsable por sus acciones y por la actuación del conjunto de proveedores que componen su cadena de valor.

El presente proyecto tiene como punto de partida la idea de contribuir, a través de un Estudio de Caso de la inducción de las prácticas de sostenibilidad en empresas del sector de logística y transporte brasileñas, con la formulación teórica y práctica de conceptos y análisis empíricos de casos reales de éxito en la implantación de los elementos de la sostenibilidad a la estrategia empresarial y gestión de agentes actuantes en la cadena de suministro.

