

Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias Económicas

DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS

Mención Ciencias Empresariales

Orientación Administración

TESIS DOCTORAL

**“La logística inversa como estrategia para el logro de un
desempeño superior (económico, social y ambiental).
Estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas en
Argentina”**

Doctoranda

Lic. Celina Noé Amato

Directora

Dra. Nélica Castellano

Córdoba, Abril de 2015



La logística inversa como estrategia para el logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental). Estudio de casos de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina por Celina Noé Amato se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

DEDICATORIA

A quienes piensan que podemos dejar un mundo mejor a las futuras generaciones.

A mi familia, la base y el sustento por el cual puedo continuar formándome como profesional y, sobre todo, como persona:

A mi esposo, Gonzalo

A mis hijos, Jerónimo y Camilo (y los que vendrán)

A mi madre, Violeta

A mi padre, Alfredo

A mis hermanos y sobrina, Marisol, Ariel y Ayelén

A mi tía Cristina, que estaría orgullosa de este logro

A mis suegros, Leonor y Alfredo

A mi familia política

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a todos aquellos que confiaron en mí e hicieron posible que cumpla con este anhelo, especialmente:

A mi Directora de Tesis, Dra. Nélide Castellano, que me aceptó y dedicó su tiempo para que hoy pueda estar finalizando esta etapa.

Al Tribunal de Tesis, por sus aportes y dedicación.

Al CONICET y a la SPU, por otorgarme las becas que me posibilitaron finalizar con esta tesis.

A la UNC por recibirme como aspirante a su Doctorado.

Al IUA por haberme formado inicialmente y especialmente a la Mgter. Catalina Rosa Tinari, una guía esencial para el logro de este objetivo.

A todos mis amigos, compañeros y colegas que me acompañaron en esta etapa de mi vida y a aquellos que tejieron la red para que pudiera acceder a las empresas.

A las empresas, por su apertura y predisposición.

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
Listado de tablas y figuras	v
Listado de abreviaturas y siglas	ix
Resumen	xi
<hr/>	
CAPITULO I: INTRODUCCION. PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Introducción	1
1.2. Problema	5
1.2.1. Origen del problema	5
1.2.2. Características del problema	9
1.2.3. Formulación del problema	11
1.5. Objetivos de investigación	12
1.6. Justificación de la investigación	12
1.7. Delimitación de la investigación	16
<hr/>	
CAPITULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	
2.1. Marco teórico	18
2.1.1. Teorías de la administración estratégica y competitiva	18
2.1.2. Enfoque de sustentabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Extendida al Productor	35
2.1.3. Teoría de los <i>stakeholders</i> o de los grupos de interés	47
2.1.4. Enfoque de la logística integral y reversa	53
2.1.5. Enfoque del desempeño organizacional	63
2.2. Marco conceptual	71
<hr/>	
CAPITULO III: MARCO NORMATIVO Y EXPERIENCIAS EN OTROS PAISES	
3.1. Marco normativo	73
3.1.1. Introducción	73
3.1.2. Normativa relacionada con la sustentabilidad o RSE	74
3.1.3. Normativa relacionada específicamente a aspectos de la logística inversa y REP	79
3.1.4. Análisis de la normativa	81
3.2. Experiencias en otros países relacionadas al tema de investigación	84
<hr/>	
CAPITULO IV: METODOS Y TECNICAS	
4.1. Proposiciones y modelo de investigación	98
4.2. Definición de la población de estudio	104
4.2.1. Características de la población	108
4.3. Tipo de investigación: estudio de casos	110
4.4. Selección de la muestra (casos) y de la unidad de análisis	112
4.4.1. Descripción y características de los casos de estudio	115
4.5. Diseño de la investigación	126
4.5.1. Pruebas de calidad del diseño	127
4.6. Recolección de datos	129
4.6.1. Fuentes de información	129

4.6.2. Instrumentos de recolección	130
4.6.3. Triangulación	134
<hr/>	
CAPITULO V: PRESENTACION DE LOS CASOS DE EMPRESAS FRANQUICIARIAS	
5.1. Introducción	135
5.2. Caso 1	135
5.3. Caso 2	153
5.4. Caso 3	169
<hr/>	
CAPITULO VI: PRESENTACION DE LOS CASOS DE EMPRESAS NACIONALES	
6.1. Introducción	191
6.2. Caso 4	191
6.3. Caso 5	203
<hr/>	
CAPITULO VII: ANALISIS DE LOS CASOS Y RESULTADOS	
7.1. Introducción	212
7.2. Categorías de análisis	215
7.3. Interpretación de los datos. Resultados	215
7.3.1. Sustentabilidad y logística inversa en la planificación estratégica	215
7.3.2. Ventajas competitivas a partir de la función inversa de la logística	222
7.3.3. Ventajas competitivas y valor compartido	225
7.3.4. Satisfacción de las demandas de los <i>stakeholders</i>	229
7.3.5. Niveles alcanzados y medición del desempeño superior	237
7.4. Contexto de la investigación	245
7.4.1. Características generales de los casos de estudio	245
7.4.2. Características generales de las personas entrevistadas y en relación al tema de estudio	246
7.4. Confiabilidad y validez de los resultados	249
<hr/>	
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
8.1. Introducción	253
8.2. Conclusiones	253
8.2.1. Conclusiones generales	253
8.2.2. Conclusiones específicas	256
8.3. Recomendaciones	263
8.3.1. Derivaciones prácticas	264
8.3.2. Limitaciones	276
8.3.3. Futuras líneas de investigación	277
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA	279
<hr/>	
ANEXOS	290
ANEXO 1: Resumen de la fase piloto del instrumento de relevamiento confeccionado	290
ANEXO 2: Guía de preguntas para la entrevista	294
ANEXO 3: Tipos de plásticos	302
ANEXO 4: Descripción y datos acerca de las personas entrevistadas	304
ANEXO 5: Características generales de los contratos de embotellador	310
<hr/>	

LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS**Tablas**

Tabla I	Abreviaturas y siglas
Tabla 2.1	Ventajas competitivas tangibles e intangibles de un sistema de logística reversa
Tabla 2.2	Ventajas competitivas de la logística inversa en el contexto de estudio
Tabla 2.3	Demandas de los <i>stakeholders</i> y responsabilidades de la organización ante la LR
Tabla 2.4	Principales diferencias entre logística tradicional e inversa
Tabla 2.5	Dimensiones del desempeño en relación a los principios de la sustentabilidad
Tabla 3.1	Legislación Argentina sobre aspectos de sustentabilidad y RSE
Tabla 3.2	Avances en la implementación de la perspectiva del ciclo de vida de los productos en AL y el Caribe
Tabla 3.3	Reciclado de PET en Argentina (pos-industrial y pos-consumo)
Tabla 4.1	Relación problema-objetivos-hipótesis
Tabla 4.2	Descripción de dimensiones y variables de la Proposición 1
Tabla 4.3	Descripción de dimensiones y variables de la Proposición 2
Tabla 4.4	Descripción de dimensiones y variables de la Proposición 3
Tabla 4.5	Composición típica de los RSU en Argentina
Tabla 4.6	Descripción general de plantas embotelladoras en Argentina
Tabla 4.7	Porcentaje de participación de mercado de empresas embotelladoras bebidas gaseosas en Argentina – Años 2011 a 2013
Tabla 4.8	Nombre de fantasía utilizado para referirse a las empresas relacionadas con los casos de estudio
Tabla 4.9	Características generales de EmpFranA1
Tabla 4.10	Características generales de EmpFranA2
Tabla 4.11	Características generales de EmpFranB
Tabla 4.12	Características generales de EmpNac1
Tabla 4.13	Características generales de EmpNac2
Tabla 4.14	Participación de las empresas seleccionadas como casos en el total de producción del país (medido en CU)
Tabla 4.15	Área de influencia de las empresas seleccionadas como casos en el país
Tabla 4.16	Datos descriptivos de ventas, plantas industriales y empleados de los casos de estudio
Tabla 4.17	Estructura de productos y ventas de EmpFranA1
Tabla 4.18	Estructura de productos y ventas de EmpFranA2
Tabla 4.19	Estructura de productos y ventas de EmpFranB
Tabla 4.20	Canales de distribución de EmpFranB y su porcentaje de participación
Tabla 4.21	Estructura de productos y ventas de EmpNac1
Tabla 4.22	Estructura de productos y ventas de EmpNac2
Tabla 4.23	Tipos básicos de diseño para el estudio de caso
Tabla 4.24	Pruebas de calidad de diseño en estudio de casos
Tabla 4.25	Necesidad de triangulación en función de la situación de los datos relevados

Tablas

Tabla 5.1	Visión, misión y valores declarados por las empresas intervinientes en el Caso 1
Tabla 5.2	Visión, misión y valores declarados por las empresas intervinientes en el Caso 2
Tabla 5.3	Visión, misión y valores declarados por las empresas intervinientes en el Caso 3
Tabla 7.1	Presencia de aspectos de la planificación estratégica en los casos de estudio
Tabla 7.2	Aspectos de la SyRSE en la planificación estratégica
Tabla 7.3	VARIABLES Y MEDICIONES DE PROGRAMAS Y PLANES RELACIONADOS CON LAS 3-R
Tabla 7.4	Fase de la cadena de valor en donde se desarrollan actividades 3-R
Tabla 7.5	Ventajas competitivas identificadas por los entrevistados
Tabla 7.6	Ventajas competitivas de la LR en los casos de estudio
Tabla 7.7	Aspectos de la creación de valor compartido en los casos de estudio
Tabla 7.8	Reconocimiento formal de <i>stakeholders</i> en las empresas en estudio
Tabla 7.9	Reconocimiento informal de <i>stakeholders</i> en las empresas en estudio
Tabla 7.10	Satisfacción de las demandas de los <i>stakeholders</i> en las empresas en estudio
Tabla 7.11	Parámetros de medición en relación a los <i>stakeholders</i> en las empresas en estudio
Tabla 7.12	Responsabilidad de las empresas en estudio ante los <i>stakeholders</i> , en función de la LR
Tabla 7.13	Dimensiones del desempeño relacionados con la eficiencia
Tabla 7.14	Dimensiones del desempeño relacionados con la calidad
Tabla 7.15	Dimensiones del desempeño relacionados con la innovación
Tabla 7.16	Dimensiones del desempeño relacionados con la respuesta a los <i>stakeholders</i>
Tabla 7.17	Cantidad de aspectos tenidos en cuenta por los casos de estudio en relación a las demandas de los <i>stakeholders</i> y a las mediciones de desempeño
Tabla 8.1	Acciones de optimización de procesos de la SCM en función de la sustentabilidad
Tabla A.1	Personas entrevistadas en la fase piloto del instrumento de relevamiento
Tabla A.2	Características, principales usos y aplicaciones, ventajas y beneficios de los distintos tipos de plásticos
Tabla A.3	Datos del entrevistado en EmpFranA1
Tabla A.4	Datos del entrevistado en EmpFranA2
Tabla A.5	Datos de los entrevistados en EmpFranB
Tabla A.6	Datos del entrevistado en EmpNac1
Tabla A.7	Datos del entrevistado en EmpNac2

Figuras

Figura 2.1	Proceso de planificación estratégica
Figura 2.2	Cadena de valor
Figura 2.3	Integración de la logística reversa a la cadena tradicional
Figura 2.4	Las raíces de la ventaja competitiva
Figura 2.5	Transdisciplinas de la ciencia de la sustentabilidad
Figura 2.6	Relación entre Sustentabilidad, RS y REP
Figura 2.7	Factores que conducen o limitan la LR en las empresas en relación a sus <i>stakeholders</i>
Figura 2.8	Relación de la empresa con los <i>stakeholders</i> en el marco de la LR
Figura 2.9	<i>Stakeholders</i> definidos para la investigación
Figura 2.10	Modelo de <i>Supply Chain Management</i>
Figura 2.11	<i>Sustainable Supply Chain Management</i>
Figura 2.12	SCM y las tres dimensiones de la sustentabilidad
Figura 2.13	Actividades básicas y flujos de la cadena inversa de la logística
Figura 4.1	Modelo de investigación
Figura 4.2	Proceso de selección del sector, rama y línea de investigación
Figura 4.3	Materiales reciclados en AL y el Caribe
Figura 4.4	Proceso productivo general de la fabricación de gaseosas
Figura 4.5	Proceso de fabricación de la preforma de EmpNac1
Figura 4.6	Sistema de valor de la industria de fabricación de gaseosas
Figura 5.1	Empresas intervinientes en el Caso 1
Figura 5.2	Empresas intervinientes en el Caso 2
Figura 5.3	Modelo de sustentabilidad FranA2
Figura 5.4	Índice de Materialidad FranA2
Figura 5.5	Bienestar ambiental en FranA2
Figura 5.6	Empresas intervinientes en el Caso 3
Figura 5.7	Esquema de gestión ambiental de EmpFranB
Figura 5.8	Destino de los subproductos de EmpFranB
Figura 7.1	Proceso de análisis de los datos en investigación cualitativa
Figura 7.2	Relaciones entre ventajas competitivas de la logística reversa y aspectos de la creación de valor compartido
Figura 7.3	Relación de variables de la Proposición 2
Figura 7.4	Participación relativa de los casos de estudio en función de las ventas anuales
Figura 7.5	Participación relativa de los casos de estudio en función de la producción anual (en CU)
Figura 7.6	Participación relativa de los casos de estudio en función de la cantidad de empleados directos
Figura 7.7	Género de los entrevistados
Figura 7.8	Edad de los entrevistados
Figura 7.9	Máximos estudios de los entrevistados
Figura 7.10	Área del título o profesión de los entrevistados
Figura 7.11	Área o subárea funcional en la que trabajaban los entrevistados
Figura 7.12	Tipo de cargo que ocupaban los entrevistados

Figuras

- Figura 7.13 Antigüedad de los entrevistados
- Figura 7.14 ¿Recibió capacitación relacionada a sustentabilidad y/o RSE?
- Figura 7.15 Conocimiento del entrevistado acerca del tema
- Figura 7.16 Conocimiento de los directivos, empresa y sector acerca del tema
- Figura 7.17 ¿Por qué es necesario implementar programas de SyRSE en las empresas de su sector?
- Figura 8.1 Círculo virtuoso de la incorporación de la SyRSE y la LI en la planeación estratégica
- Figura 8.2 Actividades de reuso, remanufactura y reciclaje presentes en las cadenas de valor de las empresas estudiadas
- Figura 8.3 Relación entre la SyRSE y la REP con la planificación estratégica
- Figura 8.4 SSCM en el contexto de investigación
- Figura 8.5 Proceso incipiente de logística inversa en el contexto de estudio
- Figura A.1 Simbología de los plásticos

LISTADO DE ABREVIATURAS y SIGLAS

Tabla I: Abreviaturas y siglas

Abreviatura/Sigla	Significado
3-R	Reducir, Reutilizar y Reciclar
AL	América Latina
ALL	Asociación Latinoamericana de Logística
Art.	Artículo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
cc.	Centímetros cúbicos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CO ₂	Dióxido de carbono
CU o cu	Cajas unidad
CVC	Creación de valor compartido
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
<i>et al.</i>	<i>Et alii</i> (y otros)
Fig.	Figura
FIL	Función inversa de la logística
FSSC	<i>Food Safety System Certification</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GWh	Gigavatio hora
hab.	Habitantes
hl.	Hectolitros
I+D	Investigación y desarrollo
IARSE	Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria
ICDA	Escuela de Negocios de la Universidad Católica de Córdoba
ISO	<i>International Standar Organization</i>
kg.	Kilogramos
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
kWh	Kilowatios
LI	Logística inversa
LR	Logística reversa
lts.	Litros
m ³	Metros cúbicos
ml.	Mililitros
MP	Materia prima
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
Op. Cit.	<i>Opere Citato</i> (obra citada)
OSC	Organización de la Sociedad Civil

Abreviatura/Sigla	Significado
PET	<i>Polietilen-tereftalato</i> , tipo de plástico
PFU	Productos fuera de uso
PG	Pacto Global
RAEE	Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos
REP	Responsabilidad extendida al productor
RRHH	Recursos humanos
RS	Responsabilidad social
RSC	Responsabilidad social corporativa
RSE	Responsabilidad social empresaria
RSyS	Responsabilidad social y Sustentabilidad
S.A.	Sociedad Anónima
SLI	Sistema de Logística Inversa
S.R.L.	Sociedad de Responsabilidad Limitada
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SSCM	<i>Sustainable Supply Chain Management</i>
SyRS	Sustentabilidad y Responsabilidad social
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
tn.	Toneladas
UN	Unidad de negocio
USD	Dólares estadounidenses
VC	Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN

En la actualidad existe una innegable relación entre las acciones de una empresa y el impacto que ellas generan no sólo a nivel económico sino también social y ambiental. Esta relación es la que ha dado lugar al surgimiento de conceptos generales como la Responsabilidad Social Empresaria o la sustentabilidad y también a algunos términos más específicos de las funciones empresariales como el *marketing* verde, la producción más limpia o la logística inversa. Éste último es el tema abordado en la presente tesis doctoral.

En términos generales, puede encontrarse el origen del interés por la logística inversa en la injerencia del concepto de sustentabilidad en el ámbito de las organizaciones y, particularmente, en la importancia del impacto ambiental y social de las acciones de las empresas para con sus *stakeholders*. En este contexto surge la recuperación y aprovechamiento de los residuos que las organizaciones generan como un especial tópico de interés, no sólo ambiental sino también económico y social.

Estas actividades de recuperación se relacionaron, desde un principio, con la cadena logística de las organizaciones y así nació el término de logística inversa como un área particular de estudio de la logística integral relacionada específicamente con el retorno de los residuos producidos por la empresa para su Reciclaje, Reutilización o Remanufactura, comúnmente conocido como las 3-R. La idea que subyace al término es la extensión de la responsabilidad de la empresa, no sólo por una adecuada gestión de los residuos y subproductos de su propia producción sino también de aquellos Productos Fuera de Uso que están en manos de los consumidores y que poseen algún valor susceptible de ser recuperado por la organización. Esta cadena inversa supone primordialmente una mejora en las condiciones ambientales pero también un aporte social para con los *stakeholders* involucrados y un beneficio económico adicional por la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles.

La problemática actual es cómo incorporan las organizaciones este nuevo paradigma de la sustentabilidad, en general, y a la función inversa de la logística, en particular, para el logro de un verdadero desempeño superior (económico, social y ambiental).

Para poder analizar el tema se realizó una investigación de tipo cualitativa a través del método de estudio de casos. Los casos seleccionados son del sector de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina, el cual fue elegido porque genera un tipo de residuo especial (envases PET) que tiene atributos para ser susceptible de procesos 3-R y de logística inversa. Se decidió utilizar el método de estudio de casos por las particularidades de la población elegida, la escasa posibilidad de seleccionar una muestra confiable (de acuerdo a un método estadístico) y, sobre todo, por las cualidades propias del tema-problema de investigación que se encuentra en desarrollo muy incipiente en nuestro país, tanto en las empresas como en la academia.

En función de los resultados obtenidos una posible respuesta al problema de investigación es enfrentar los desafíos de la sustentabilidad y de la logística inversa a través de su inclusión formal en la planificación estratégica de las organizaciones. Se puede indicar que existe una relación directa entre quienes incluyen en su planificación estratégica aspectos relacionados con la sustentabilidad y la logística inversa y el logro de un desempeño superior.

Por otra parte, esta integración promueve el logro de ventajas competitivas diferenciales que surgen de esas estrategias. Estas ventajas están presentes en aquellos casos en los que existen estrategias relacionadas con la sustentabilidad y la logística inversa, comprobándose también que promueven la creación de valor compartido para la empresa en sí y para sus *stakeholders*.

Con la incorporación de estos aspectos también logran satisfacerse las necesidades de los distintos grupos de interés que afectan o son afectados por las actividades de la empresa.

Lo anterior confluye en el logro de un desempeño superior relacionado con la sustentabilidad y obtenido a través de dos fuentes: la organización, con su círculo virtuoso de planificación de estrategias de sustentabilidad y logística inversa y los actores del medio ambiente y la sociedad mediante la satisfacción de sus necesidades. Este desempeño puede ser medido y valorado, aportando así a las necesidades de comunicación y *accountability* de las empresas.

CAPITULO 1: INTRODUCCION

PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Las organizaciones con y sin fines de lucro se encuentran directamente comprometidas, como agentes de la sociedad, con el cuidado, manutención y preservación del hábitat en el cual están insertas. El alto grado de compromiso surge de la intervención de una multiplicidad de variables tales como la cantidad y heterogeneidad de partes interesadas (*stakeholders*)²⁰⁹, las consecuencias inciertas para el futuro, la competitividad de las organizaciones en este nuevo escenario y el alcance que el tema posee desde la firma del Protocolo de Kyoto en el año 1992.

Uno de los vocablos que traduce este reto y que incorpora no sólo aspectos ambientales sino también económicos y sociales, es el término sustentabilidad. El mismo ha tenido diferentes acepciones a lo largo del tiempo, hasta que se proclama por primera vez en el Informe Brundtland de Naciones Unidas²¹⁰, indicando que “*sustentabilidad es el desarrollo humano que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*”. Ello implica un desarrollo económico y social trascendente en el tiempo y respetuoso del medio ambiente.

Siguiendo a Elkington²¹¹ y su expresión de la *Triple Bottom Line* (TBL) o triple cuenta de resultados, se puede indicar que los tres pilares de la sustentabilidad son el económico, el ambiental y el social. El desarrollo económico será sustentable si respeta al medio ambiente y la equidad social. En relación al ambiente, se consideran problemas de la ética ambiental como el calentamiento global, el agujero de ozono, el cuidado del suelo, del agua y de otros recursos naturales, procurando proteger el medio ambiente y optimizar el uso de recursos no renovables. Y en referencia al aspecto social de la sustentabilidad, es cada vez más importante el concepto de la Responsabilidad Social (RS). Desde una visión amplia, la RS es el proceso por el cual las empresas negocian su rol en la sociedad lo que implica que

²⁰⁹ Nótese que al hablar de *stakeholder* se menciona a las “partes interesadas” más que a los “grupos de interés”, como es de uso común. Se identifica y describe a un *stakeholder* como “*cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa*” (Freeman, 1984, p.24).

²¹⁰ ONU. *Informe Brundtland: “Nuestro futuro común”* (1987, p.8).

²¹¹ Elkington, John. *Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development* (1994).

es ésta en su conjunto, con la intervención de sus *stakeholders*, quien determina finalmente si una organización es o no socialmente responsable.

En este contexto surge la motivación para la generación de esta propuesta de investigación: la creciente preocupación por el impacto ambiental y social de las acciones de las empresas y la necesidad de realizar aportes, desde la disciplina de la administración, para brindar a las organizaciones una mayor cantidad de herramientas para la incorporación de aspectos de sustentabilidad y la posibilidad de obtener a través de ellos un desempeño superior, tanto económico como social y ambiental.

Esta necesidad nace de la lectura y análisis de bibliografía en áreas de interés así como de investigaciones previas en las que la tesista ha participado, que se tradujeron en el problema de investigación planteado para esta tesis: *¿cómo hacen frente las organizaciones actuales a los desafíos que supone la sustentabilidad para el verdadero logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental)?*.

El origen de este problema, en términos generales, puede encontrarse en la injerencia del concepto sustentabilidad en el ámbito de las organizaciones y, particularmente, en la importancia del impacto ambiental y social de las acciones de las empresas para con sus *stakeholders*. En este contexto surge la recuperación y aprovechamiento de los residuos que las organizaciones generan como un especial tópico de interés, no sólo ambiental sino también económico y social.

Estas actividades de recuperación se relacionaron, desde un principio, con la cadena logística de las organizaciones y así nació el término de Logística Inversa (LI)²¹² como un área particular de estudio de la logística integral relacionada específicamente con el retorno de los residuos producidos por la empresa -en manos de los consumidores- para su Reciclaje, Reutilización o Remanufactura (3-R).

Tal como lo explican Dekker *et al.*²¹³ muchos productos no son completamente consumidos cuando terminan de usarse y casi todos tienen algún valor restante. La LI consiste en todas las actividades logísticas necesarias para desbloquear este valor restante a través de la recuperación del producto. Puede tratarse tan sólo de la

²¹² A partir de aquí y a lo largo de esta tesis, los términos de Logística Inversa (LI) y Logística Reversa (LR) se utilizan en forma de sinónimos.

²¹³ Dekker, Rommert; Bloemhof, Jacqueline y Mallidis, Ioannis. *Operations Research for green logistics – An overview of aspects, issues, contributions and challenges* (2012).

recogida de los productos desechados, su inspección y clasificación, seguido por alguna acción de recuperación (una simple limpieza, por ejemplo) o ser algo más complejo como un proceso de reconstrucción y recuperación del producto para la reventa. Esta cadena inversa supone primordialmente una mejora en las condiciones ambientales pero también un aporte a los *stakeholders* involucrados y un beneficio económico adicional por la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles.

La idea que subyace a la LI es la extensión de la responsabilidad de la empresa, no sólo por una adecuada gestión de los residuos y subproductos de su propia producción sino también de aquellos Productos Fuera de Uso (PFU) que están en manos de los consumidores y que poseen algún valor susceptible de ser recuperado por la organización. Esta idea se traduce, a nivel legal o normativo, en el término de Responsabilidad Extendida al Productor (REP) definido como *“un principio político para promover mejoras ambientales para ciclos de vida completos de los sistemas de los productos, al extender las responsabilidades de los fabricantes del producto a varias fases del ciclo total de su vida útil y especialmente a su recuperación, reciclaje y disposición final”*²¹⁴.

Como puede intuirse, en la actualidad existe un importante bagaje de información acerca de la LI pero también se han descubierto áreas sin estudio que son las que originaron esta propuesta. Particularmente, no se encontraron trabajos de investigación relacionados con la incorporación a nivel estratégico de esta cadena inversa de la logística como parte integral del proceso de planificación estratégica de las organizaciones, lo que dio lugar al objetivo general de esta tesis que implica *analizar la incorporación de la función inversa de la logística en la planificación estratégica como medio para la obtención de un desempeño superior (económico, social y ambiental)*.

Para poder alcanzar dicho objetivo se decidió trabajar con una población de estudio en la cual fuera sencillo demostrar esta Función Inversa de la Logística (FIL). Por ello se seleccionó en primer lugar un sector económico y después los distintos tipos de residuos que en esa industria se generaban. Del primer análisis surgió el sector de empresas de elaboración de bebidas, particularmente embotelladoras de gaseosas y del análisis de los residuos surgieron los de plástico PET, que se

²¹⁴ Lindhqvist, Thomas. *Extended producer responsibility in cleaner production: Policy principle to promote environmental improvements of product systems* (2000, p.154).

generan por los envases que contienen normalmente dichas bebidas (y que son PFU en manos de los consumidores). Este tipo de residuo era uno de los más indicados para un análisis inicial de logística inversa porque es un PFU conocido y manejado en la mayor parte de la sociedad sobre todo por su capacidad de retornabilidad y reciclabilidad.

Como se indica en una nota de la revista *Énfasis Packaging*²¹⁵: *“El incremento de la población mundial, la incorporación masiva de ciudadanos a la clase media en los países en desarrollo [...] y la comercialización masiva de productos de todo tipo en las grandes superficies de comercialización son factores que han traído como consecuencia un crecimiento muy rápido del consumo y el desarrollo de nuevos envases, y -en consecuencia- el aumento de la cantidad de envases de plástico post consumo como recursos disponibles para ser tratados en los procesos de recuperación”*.

Posteriormente a la selección de la población y al momento de elección de la metodología de estudio se optó por una de tipo cualitativa, descriptiva, dado que se pretende recolectar datos para responder preguntas acerca del estado actual de la materia en las organizaciones objeto de estudio. Especialmente, se decidió utilizar el método del estudio de casos en profundidad dadas las particularidades de la población en estudio, la escasa posibilidad de lograr una muestra confiable para un análisis de tipo cuantitativo y por las cualidades propias del tema-problema elegido, que reviste de poco desarrollo e investigación en nuestro país.

La estructura de esta tesis quedó conformada entonces de la siguiente manera:

Este capítulo inicial en donde se expone el problema de investigación con sus características, los objetivos de investigación y la justificación y alcances de la misma.

El segundo capítulo que incluye el marco teórico y conceptual en donde se exponen las teorías y enfoques de base de la investigación y un glosario de términos clave.

El capítulo tres prosigue con el marco normativo, que integra la importancia de la Administración Pública en el tema tratado en relación a las legislaciones y

²¹⁵ Tonelli, Mario. *4Rs: la nueva gestión de los envases plásticos* (03/10/2011).

normativas nacionales, provinciales y municipales y también se describen experiencias realizadas en otros países de la región en relación al tema de investigación como modo de comparación en los avances de nuestro país en la materia.

En el capítulo cuatro se exponen los métodos y técnicas utilizados para el relevamiento de datos en la investigación, incluyendo inicialmente las proposiciones y el modelo de investigación y posteriormente el análisis de la población y muestra así como del método propio seleccionado: el estudio de casos. También aquí se incluyen indicaciones acerca del tratamiento de los datos y los instrumentos de recolección de información utilizados.

La descripción de los casos estudiados que se basa en el relevamiento se aborda en los dos capítulos siguientes: cinco y seis, ya que se exponen la descripción de las empresas de tipo franquiciatarias de una marca global, en uno de ellos, y la de las empresas nacionales, en el otro.

En el capítulo siete se muestran los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos relevados y en función del marco de referencia de investigación. Se incluye también información del contexto de investigación y de la confiabilidad y validez de los resultados.

El último capítulo se dedica a mostrar las conclusiones y recomendaciones arribadas del proceso de investigación. Se incluyen tanto conclusiones generales como específicas y recomendaciones como derivaciones prácticas, limitaciones y líneas futuras de investigación propuestas.

Finalmente se incluye la bibliografía y los anexos.

1.2. Problema

1.2.1. Origen del problema

En términos generales, podemos encontrar el origen del problema de investigación en la aparición de la sustentabilidad y sus principios económicos, sociales y ambientales a nivel mundial en el desarrollo de las prácticas empresariales. Ello determinó que existiera un interés cada vez mayor en el estudio de las relaciones entre la empresa y el medio ambiente, que fue el primero y más

estudiado de los principios, quizás por su importancia íntimamente relacionada con el bienestar actual y de las futuras generaciones, pero también por ser uno de los más objetivable, visible o mensurable. Además, se venía evidenciando su problemática después de la revolución industrial a través de aspectos tales como el calentamiento global, el agujero de ozono, el cuidado del suelo, del agua y de otros recursos naturales no renovables.

Algunas de las razones de la preocupación creciente por el medio ambiente pueden encontrarse, en primer lugar, como consecuencia de los importantes impactos ambientales negativos que los productos y procesos de las empresas están produciendo (Azzone y Noci²¹⁶). En segundo lugar, debido a la presión que la sociedad ejerce sobre sus instituciones para tratar asuntos ambientales (Murphy y Poist²¹⁷), que se traduce como nuevas exigencias legales (por ejemplo, las leyes de la Unión Europea obligan a los fabricantes a recoger y reutilizar muchos tipos de productos). En tercer lugar, los directivos aprecian los beneficios para la imagen de la empresa de adoptar programas ambientales (van Hoek²¹⁸). Por último, los consumidores han cambiado sus preferencias lo cual se ha transferido a la totalidad de la cadena de valor (Lampe y Gazda²¹⁹), con la modificación de las responsabilidades de los proveedores y fabricantes con respecto a los productos que introducen en el mercado (Bloemhof-Ruwaard *et al.*²²⁰).

En este contexto, las empresas se vieron particularmente implicadas por la generación de residuos en el ejercicio de su actividad lo que demostró la importancia, tanto ambiental como económica, de una gestión responsable de los mismos. Este proceso también fue acompañado de una creciente legislación y de la creación de normas relacionadas con el bienestar medioambiental que sancionaron

²¹⁶ Azzone, Giovanni y Noci, Giuliano. *Identifying effective PMSs for the deployment of “green” manufacturing strategies* (1998).

²¹⁷ Murphy, Paul y Poist, Richard. *Green perspectives and practices: a “comparative logistics” study* (2003).

²¹⁸ Van Hoek, Remko. *From reversed logistics to green supply chains* (1999).

²¹⁹ Lampe, Marc y Gazda, Gregory. *Green marketing in Europe and the United States: an evolving business and society interface* (1995).

²²⁰ Bloemhof-Ruwaard, Jacqueline *et al.* *Interactions between operational research and environmental management* (1995).

los distintos países y que también se proclamaron desde organismos internacionales y multilaterales²²¹.

Podemos indicar que a partir de la década de los setenta se comenzó a considerar la posibilidad de recuperar y aprovechar los residuos que las empresas generaban en los procesos productivos. Como indica Rubio Lacoba²²² “Desde entonces, las empresas se han preocupado, en mayor o menor medida, por adaptar su proceso de operaciones para reducir el consumo de materias primas, disminuir la generación de residuos e intentar recuperar la mayor parte de éstos a través, principalmente, de actividades de reciclaje”. Estas actividades se relacionaron, por naturaleza, con la gestión de la cadena logística en las organizaciones y comenzaron a estudiarse los aspectos del reciclaje en relación a esta función organizacional, los cuales se los relaciona directamente con el tema de la logística inversa.

A fines de la década de los noventa también se comienzan a investigar cuestiones relacionadas con la logística inversa, referidos en un principio y específicamente al reciclado y a la recuperación de los PFU. Aunque existen muchas razones que llevaron a las empresas a iniciarse en la logística inversa se puede destacar que las principales fueron: la legislación ambiental creciente (incipiente en nuestro país) que obliga a las empresas a retornar sus productos y hacerse cargo del tratamiento necesario; los beneficios económicos del uso de productos que se vuelven al proceso de producción, en lugar de los altos costos de la eliminación de esos residuos; la creciente conciencia medioambiental de los consumidores y razones de competencia, por la diferenciación de los productos²²³.

A partir del año 2000 se inicia una nueva década de estudios más pormenorizados respecto de las implicancias de la logística inversa, incorporando aspectos no tratados anteriormente tales como: procesos de recuperación de PFU; mecanismos de gestión de los mismos; obtención de valor económico y ambiental; implicancias estratégicas, tácticas y operativas de la recuperación; modelos de

²²¹ Como las normas y principios provenientes del Pacto Global, las directrices de la OCDE, el Libro Verde de las Comunidades Europeas, protocolos y certificaciones como los informes bajo las normas del GRI, las COPs y otros.

²²² Rubio Lacoba, Sergio. *Tesis doctoral: El sistema de la logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones* (2003).

²²³ Adaptado de Mueller, Carla. *Rede Empresa Responsável* (2005).

sistemas logísticos que incluyen la incertidumbre cuantitativa y cualitativa de los PFU (demanda y oferta); modelización de sistemas de logística inversa y otros.

Srivastava²²⁴ realiza en el año 2007 una descripción del estado del arte de la logística verde²²⁵ identificando una serie de áreas particulares de desarrollo²²⁶, junto a los autores que vienen tratando el tema desde la década del noventa. El autor destaca la necesidad de continuar avanzando en la integración de las distintas conceptualizaciones dado que cada uno aporta según donde esté mirando (desde el diseño, desde las operaciones, desde la disposición final-basura, etc.). Indica que el foco principal ha estado dirigido en las tecnologías de la calidad, en la estrategia de operaciones, en la gestión de la cadena de suministros y en los productos y procesos.

Posteriormente, Hickford y Cherrett²²⁷ alertan acerca de la falta de investigación sobre cuestiones de logística inversa específicas del entorno urbano, la cual es denominada por ellos como *city logistics*²²⁸, destacando la falta de estudios relacionados con la consolidación, manipulación y eliminación de envases y otros productos de desecho generados por la venta al por menor y otros procesos comerciales.

Como se observa, en la actualidad existe un importante bagaje de información acerca de la logística inversa pero también existen áreas en blanco, sin estudio, que demuestran la necesidad de continuar avanzando en la investigación del tema. Es aquí donde se origina el problema de investigación, en aquellas áreas de vacancia relacionadas con la logística inversa que poseen relevancia científica, social y contemporánea para ser tenidas en cuenta a la hora de seleccionar un problema de investigación. Particularmente, no se encontraron investigaciones relacionadas con

²²⁴ Srivastava, Samir. *Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review* (2007).

²²⁵ El autor trabaja el concepto de la administración de la cadena de suministros “verde” (*green supply-chain management*), el cual implica abordar la influencia y las relaciones de esa cadena con el medio ambiente natural. Dentro de esa cadena, la logística verde es un eslabón importante dentro del cual incluye a la logística reversa.

²²⁶ Importancia de la logística verde, diseños verdes (evaluación/análisis del ciclo de vida y diseños ambientalmente conscientes), operaciones verdes (manufacturas y remanufacturas, logística reversa y diseño de redes) y administración de la basura.

²²⁷ Hickford, Adrian y Cherrett, Tom. *WM10: Developing innovate and more sustainable approaches to reverse logistics and the collection, recycling and disposal of waste products from urban centres. Literature review* (2007).

²²⁸ Aduciendo a la logística en las ciudades, relacionada con una cadena de distribución urbana sostenible.

la incorporación de la logística reversa en el marco del proceso de planificación estratégica en las organizaciones.

1.2.2. Características del problema

Del análisis bibliográfico realizado acerca del tema de investigación se evidencia una gran cantidad y variedad de aspectos que las organizaciones tienen en sus manos para la incorporación de elementos de sustentabilidad. Esto demuestra una importante fragmentación en el abordaje del tema, tanto desde las acciones de las empresas como desde la investigación académica, caracterizada por enfoques unidimensionales que afrontan al mismo por funciones, por procesos específicos, por sectores y otras formas. Ahora bien, aunque esta división es común en nuestra y otras disciplinas no se puede negar que derrumba los puentes de avance en el conocimiento en donde la característica de “holístico” debiera ser la principal, abarcando y contemplando una multiplicidad de dimensiones en el tratamiento de un tema tan importante y comprometido como lo es la sustentabilidad.

Surge la necesidad de continuar en la generación de conocimiento pero planteando un marco más integrador, en donde las cuestiones de sustentabilidad se combinen en todas las funciones organizacionales propiciando una mirada de trazabilidad de los procesos involucrados.

Es entonces como aparece la estrategia y el proceso de planificación estratégica como perspectiva de análisis para avanzar en esta integración. Esta elección se basa en algunas cualidades remarcadas por Mintzberg *et al.*²²⁹ como que la estrategia concierne tanto a la organización como a su ambiente; es compleja; afecta el bienestar de la organización; comprende tanto los contenidos (medidas) como los procesos; integra varios procesos de pensamiento (conceptuales y analíticos); existen en distintos niveles y no son puramente deliberadas. Además de estas características, el proceso de planificación estratégica conlleva la necesidad de un análisis ordenado de una multiplicidad de variables, que lo constituye en un camino sólido para su utilización como medio para lograr la integración y trazabilidad buscada.

²²⁹ Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph y Ahlstrand, Bruce. *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1998). Adaptado de Chaffee, Ellen. *Three models of strategy* (1985).

En este trabajo de investigación en particular se propone evaluar este proceso a través de una de las funciones de la empresa, cual es la cadena logística. Esta función es un medio posible para generar este marco dado que posee también características propias y diferenciales que promueven la integralidad.

Entre las particularidades de la logística se pueden mencionar la visión de cadena de la *Supply Chain Management* (SCM) con eslabones interconectados e interdependientes que integran todas las actividades logísticas; los flujos de materiales y de información, de ida y de vuelta a lo largo de toda esa cadena; punto de origen en un proveedor y punto final o de consumo en un cliente, que demuestran una necesaria trazabilidad de los procesos logísticos asociados; entre otras. Al respecto, un reciente informe de *GreenBiz Group* y *Trucost*²³⁰ concluye que una deficiente gestión en la cadena de valor hace que todos los esfuerzos relacionados con la sustentabilidad sean en vano. El reporte muestra que la razón principal es que las empresas no incluyen la gestión de la sustentabilidad a su SCM.

Dentro de la función logística existe un proceso íntimamente relacionado con los aspectos de la sustentabilidad que en la exploración bibliográfica resulta ser el menos investigado. Este concepto es el de LR y se relaciona con el proceso inverso de la función logística.

En el marco de la LR relacionada con la planificación estratégica, Rubio Lacoba²³¹ destaca que “*las actividades empresariales encaminadas a la [...] logística inversa, suponen una oportunidad de negocio para las empresas y permiten la consecución de ventajas competitivas sostenibles, por lo que estas actividades de recuperación deben contemplarse a la hora de formular el plan estratégico de la organización*” agregando que “*para poder generar de manera eficiente estas oportunidades competitivas, requiere un proceso de planificación, desarrollo y control similar al existente para la función directa de la logística*”. Es decir, la logística inversa presenta un carácter intrínsecamente estratégico.

Al respecto, Cure Vellojin *et. al*²³² plantean que los enfoques innovadores en la estrategia logística, como lo es el de la logística inversa, pueden representar una ventaja competitiva. Afirman que la obtención de estas ventajas a través de la LI

²³⁰ Makower, Joel. *GreenBiz Group y Trucost* (Eds.). *State of Green Business* (2015).

²³¹ Op. Cit.

²³² Cure Vellojin, Laila; Meza González, Juan Carlos y Amaya Mier, René. *Logística inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones* (2006).

“dependerá, en gran medida, de la forma como se recupere el valor que conservan los productos [...] que fluyen en forma inversa” siendo el objetivo principal aprovechar ese valor *“obteniendo con ello una rentabilidad económica y a su vez consiguiendo ventajas competitivas sostenibles”*.

Se pueden resumir, entonces, algunas características especiales del problema de investigación propuesto:

- Tiene en cuenta aspectos sociales de gran relevancia en la actualidad y muy importantes para el futuro: el medioambiente y la sustentabilidad.
- Conciernen al ámbito de las organizaciones que ofrecen productos que, luego de consumidos, pueden generar algún retorno (mediante reciclaje, desecho, reutilización u otras formas).
- Es de carácter estratégico, porque pretende realizar un análisis para ayudar en el proceso de toma de decisiones gerenciales de ese tipo.
- Centra su análisis en el proceso estratégico de la LR sobre el cual existe escasa información por ser éste un tema nuevo. Esto tiñe a este estudio de relevancia científica porque la información será necesariamente novedosa.

1.2.3. Formulación del problema

Como se deduce del planteo del problema, la necesidad de investigación por parte de los profesionales de la administración en el tema de la sustentabilidad en general y de la logística inversa en particular, se fundamenta en el apoyo a la evolución de las prácticas empresariales hacia un desarrollo sustentable en toda la cadena de suministros, como alternativa de solución a un problema económico, social y ambiental que apremia a la sociedad contemporánea.

El problema que trata esta tesis doctoral puede formularse a través de la siguiente pregunta general: **¿cómo hacen frente las organizaciones actuales a los desafíos que supone la sustentabilidad para el verdadero logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental)?**

Las preguntas específicas, contenidas en la pregunta general, son:

- ¿Cómo incluyen las organizaciones en su planificación estratégica aspectos relacionados con la sustentabilidad en general y con la logística inversa en particular?

- Los aspectos de sustentabilidad y de logística inversa tenidos en cuenta ¿promueven la obtención de ventajas competitivas?
- ¿Agregan valor a la organización y a sus *stakeholders*?
- Las organizaciones que incorporan estos aspectos ¿satisfacen las necesidades de sus *stakeholders*?
- ¿Logran un desempeño superior? ¿cómo valoran este desempeño?

1.3. Objetivos de investigación

De la formulación del problema surgen los objetivos generales y específicos que guiarán esta investigación.

El objetivo general planteado es “**analizar la incorporación de la función inversa de la logística en la planificación estratégica como medio para la obtención de un desempeño superior (económico, social y ambiental)**”.

Se propone alcanzar este fin a través de los siguientes objetivos específicos:

- Investigar la integración de acciones de sustentabilidad y de logística inversa en el contexto de la planificación estratégica en las organizaciones objeto de estudio.
- Evaluar si la función inversa de la logística promueve ventajas competitivas.
- Considerar si esas ventajas competitivas crean valor compartido.
- Determinar cuáles son las demandas de los *stakeholders* y la consideración de las mismas en las organizaciones objeto de estudio.
- Indagar en las organizaciones acerca de los niveles alcanzados y las formas de medición del desempeño (eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los *stakeholders*).

1.4. Justificación de la investigación

Es necesario explicar por qué es conveniente llevar a cabo esta investigación y cuáles serían los beneficios que de ella se derivarían. Al respecto, Hernández Sampieri *et al.*²³³ proponen una serie de criterios para evaluar el potencial de una investigación, los cuales son analizados a continuación.

²³³ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación* (2010).

- **Conveniencia**

Esta investigación es útil para las organizaciones y sus grupos de interés, en especial la sociedad en su conjunto, como un primer avance en la incorporación de la FIL, es decir, la recuperación de valor a través de los residuos generados, como una arista de las acciones de sustentabilidad que pueden ser llevadas a cabo por las organizaciones de manera integral.

- **Relevancia social**

En la actualidad, la relevancia social de las acciones de una organización es un aspecto indiscutible. El tema particular de esta tesis tiene una gran trascendencia en la sociedad contemporánea dado que puede traer aparejado beneficios actuales y por sobre todo una sostenibilidad de los beneficios futuros (económicos, sociales y ambientales).

El alcance social es bastante amplio, puesto que la investigación incorpora como actores sociales a todos los grupos interesados en los impactos que las organizaciones producen en el medio y cómo las organizaciones se hacen cargo del mismo, reuniendo *stakeholders* tanto del sector privado como del público.

La presión social ejercida por agentes externos a las organizaciones es cada vez mayor sobre todo en empresas con productos y procesos comprometidos con el medio ambiente.

- **Implicaciones prácticas**

La posibilidad de incorporar en las organizaciones los aspectos claves que se relacionan con el tema de investigación (logística inversa, sustentabilidad) pretende ayudar en la resolución de los problemas organizacionales para la consecución de acciones integrales. En general, la mayor parte de las empresas en nuestro país no cuentan con un desarrollo sistémico de la temática sino que se generan acciones aisladas que no se encaminan bajo un objetivo común, desperdiciando muchas veces tiempo y recursos.

Por otra parte, los Estados nacionales, provinciales y municipales vienen promulgando paulatinamente leyes que incorporan aspectos de sustentabilidad que en un futuro, no muy lejano, deberán ser cumplidas por las organizaciones con carácter de obligatoriedad. Por lo que la incorporación proactiva de los aspectos analizados en esta investigación adelantará a las empresas en el cumplimiento de futuras exigencias.

- **Utilidad metodológica**

La misma está dada por la creación de un modelo estratégico de logística inversa general que no pretende ser normativo pero si de utilidad para su adaptación y aplicación en cualquier entorno organizacional. Este modelo procura enriquecer a las organizaciones en la inclusión de los temas claves antes señalados en todos sus procesos. La utilidad también está dada por la posibilidad de compartir la experiencia particular en otros ámbitos y sectores, intentando movilizar a las organizaciones hacia procesos integrales de sustentabilidad, particularmente relacionados con la LI.

- **Valor teórico e interés científico**

Si bien la investigación no pretende generar un marco normativo para el desarrollo del tema a modo de “receta” para la gestión, la misma puede servir de aporte -junto con el de los demás autores que se encuentran trabajando en el mismo- para iniciar un camino hacia el desarrollo futuro de una teoría integral.

En la exploración bibliográfica realizada no se encontraron análisis de este tipo en el sector y contexto seleccionados. Además, se sugieren líneas para nuevas investigaciones y se realizan recomendaciones prácticas, que se adaptan al contexto explorado.

El interés científico reside en la posibilidad de analizar cómo las organizaciones pueden incorporar estratégicamente a la LI y obtener con ello un desempeño superior, fijando el camino que las empresas deberían seguir para lograrlo. Este interés en las ciencias sociales se fundamenta en la importancia que reviste el tema en la actualidad, ya que tanto desde la Administración Pública (legislaciones y normativas) como desde los propios consumidores y del resto de los *stakeholders* involucrados (ambiente, comunidad, proveedores, distribuidores y otros), se exigen cada vez más garantías de productos y procesos verdes.

Respecto a este último criterio, es interesante retomar aquí lo que Yacuzzi²³⁴ indica respecto de valor científico del estudio de casos, que es la metodología de investigación seleccionada para esta tesis. Al preguntarse si es posible hacer ciencia con el método de estudio de casos, el autor retoma la noción de ciencia de

²³⁴ Yacuzzi, Enrique. *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación* (2005).

Sanguinetti²³⁵: “[...] es el conocimiento ordenado y mediato de los entes y sus propiedades, por medio de sus causas” e indica que “esto implica, en nuestro caso, conocer por medio de sus causas o principios las propiedades de la empresa y de los fenómenos que ocurren en ella; implica, además, hacerlo de modo metódico, aplicando el rigor en la búsqueda de las causas”²³⁶. Por último concluye “podemos entonces ser científicos si delimitamos bien el objeto de estudio y le aplicamos un método adecuado. Por un lado, buscamos mantenernos cerca de los fenómenos; pero, por otro [...] buscamos ‘objetividad’, y nos alejamos de ellos... ¿Cómo logramos ambos fines? Bajando al campo, hablando con la gente de la organización estudiada, operacionalizando variables, triangulando respuestas de distintos entrevistados, buscando modelos causales, eliminando conjeturas poco probables, o sea... realizando casos”²³⁷.

Además de estos criterios analizados se pueden indicar los factores que llevan a la aplicación de logística reversa en las organizaciones los cuales, en parte, justifican también el desarrollo de investigaciones en el tema. Dichos factores son²³⁸:

- Económicos. Se refiere a los costos de producción para la adaptación de los productos y procesos para prevenir o disminuir el impacto en el medio ambiente.
- Gubernamentales. Se relacionan con la legislación y las políticas medioambientales.
- Responsabilidad extendida. Es el compromiso de las empresas fabricantes con la recolección de los productos cuando finaliza su vida útil.
- Tecnológicos. Se refiere a los avances tecnológicos en reciclaje y desarrollo de productos, con la finalidad de un mayor reaprovechamiento después de su uso.
- Logísticos. Relacionado a los aspectos logísticos de la cadena reversa, como la recogida de los productos, que se relaciona también con la legislación y las políticas medioambientales.

De todos ellos, Leite²³⁹ indica que los siguientes son restrictivos para el aumento de niveles de reciclaje específico de PET:

²³⁵ Sanguinetti, Juan José. *Lógica* (1994, p.167).

²³⁶ Yacuzzi (Op. Cir., p.5).

²³⁷ Yacuzzi (Op. Cit., p.6).

²³⁸ Fuller, Donald y Allen, Jeff. *Reverse Channel Systems* (1995).

²³⁹ Leite, Paulo. *Logística Reversa: meio ambiente e competitividade* (2009).

- Factor económico. Es muy importante puesto que el PET representa una gran sensibilidad a los precios de compra y venta y se puede juntar con la recolección de otros materiales (como las latas o el vidrio) dificultando aún más la definición de su precio.
- Factor legal. Se relaciona a la prohibición de reutilizar un PET no retornable por lo que debe reciclarse necesariamente.
- Factor tecnológico. La dificultad técnica del reciclaje de este material exige mayores inversiones en tecnología que otros tipos de plásticos, por ejemplo.

1.5. Delimitación de la investigación

Finalmente, resulta de utilidad plantear los alcances de la investigación, los cuales van a delimitar el estudio en función de algunas variables. Los alcances pueden ser de distinto tipo y en esta tesis se limitan a los siguientes:

- Tiempo. El diseño de la investigación es de tipo transeccional por lo que se relevó la información en un solo momento del tiempo, en contraposición a un análisis de tipo histórico, por ejemplo, en donde la dimensión de tiempo es un intervalo del mismo y el relevamiento se realiza en varias oportunidades.
- Muestra y metodología. Las organizaciones tomadas como objeto de estudio (casos): se incluyeron organizaciones embotelladoras de gaseosas de la Argentina que utilizan envases PET en sus productos. La razón de esta selección podrá encontrarse en la lectura de las especificaciones de la población de estudio, pero en esta instancia se puede adelantar que esta elección estuvo dada por una exploración bibliográfica previa acerca de los sectores económicos del país y de los materiales reciclables que constituían una porción importante de los desechos urbanos del mismo.

Por otra parte, al encontrarnos frente a una metodología de tipo cualitativa -el método de estudio de casos- también se limita la cantidad de empresas a incorporar en la muestra dado que no se intenta lograr una generalización estadística, como lo sería en un estudio cuantitativo, sino una generalización analítica en donde se incluyan los casos que otorguen la mayor oportunidad de aprendizaje del tema en estudio.

- Las dimensiones, subdimensiones, variables y subvariables relevadas. La decisión de analizar algunos aspectos y dejar de lado otros también limita a la investigación porque acota los resultados a una determinada cantidad de

variables, sin dejar de suponer que existen otras que seguramente intervienen en los mismos. Pero las posibilidades de análisis, por tiempos y costos, son finitas por lo cual existen las limitaciones de una investigación que se sugieren al finalizar esta tesis.

- Las personas entrevistadas. Ello también delimita la investigación no sólo en relación a la cantidad de entrevistados en cada organización sino también en función del cargo que ocupan y la información de la que disponen. En esta tesis se optó por entrevistar personas con cargos gerenciales, pero seguramente los resultados diferirían si se entrevistase también a mandos medios y operativos.
- Otras limitaciones propias de un investigador. Se refieren a variables de tiempos y costos presentes en cualquier proceso de investigación. Particularmente en investigaciones cualitativas mediante estudio de casos, la decisión de inclusión de una mayor cantidad de casos puede insumir tiempos y costos que no estén de acuerdo con las posibilidades del investigador. Por ello existen determinadas estrategias para elegir la cantidad de casos en función del contexto seleccionado.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico

Este marco se aborda desde dos objetivos: analizar las teorías, enfoques y/o escuelas que sustentan teóricamente la investigación y considerar las investigaciones anteriores y actuales respecto de la temática específica. En relación a estas últimas, se tuvieron en cuenta investigaciones de tipo académicas (libros, revistas científicas, *papers*, tesis y otros), de productos o empresas específicas y también de entidades públicas y privadas.

Para el cumplimiento de estos objetivos se agruparon los temas a analizar en el marco teórico en función de los aspectos esenciales de esta tesis, resultando cinco agrupamientos:

- Teorías de la administración estratégica y competitiva.
- Enfoque de sustentabilidad, responsabilidad social y responsabilidad extendida al productor.
- Teoría de los *stakeholders*.
- Enfoque de la logística integral (*Supply Chain Management*) y reversa.
- Enfoque del desempeño organizacional.

2.1.1. Teorías de la administración estratégica y competitiva

Bajo este agrupamiento podemos encontrar una serie de teorías que, siguiendo a Castellano²⁴⁰, se manifiestan en los años setenta cuando se produce la crisis en las organizaciones occidentales en el marco de la crisis del petróleo, la aparición del “*management japonés*”, el cruce de la segunda a la tercera “ola” de Alvin Toffler²⁴¹, entre otros hechos destacables. La autora divide a este grupo de teorías en: planeamiento estratégico, estrategia competitiva, *management japonés* y nuevas ideas como la excelencia, la globalización y la calidad total²⁴². Dentro de algunas de ellas se pueden encontrar diversos aportes al marco teórico de esta investigación y a los fines específicos del tema-problema se aborda este agrupamiento a través de los siguientes tópicos:

²⁴⁰ Castellano, Néida. *La Administración como Ciencia. Metodología de Investigación Científica. Proyectos y Tesis* (2003).

²⁴¹ En donde la civilización pasa de la revolución industrial a la sociedad post-industrial caracterizada, entre otras cosas, por el inicio de la “era de la información” (Toffler, Alvin. *La tercera ola*. 1993).

²⁴² Op. Cit. (2003, p.121).

- Estrategia y planeamiento estratégico
- Valor y cadena de valor
- Estrategia competitiva y ventaja competitiva

2.1.1.1. Estrategia y planeamiento estratégico

La palabra estrategia proviene del griego *strategos*, haciendo referencia a los generales militares y combina los términos *stratos* (el ejército) y *ago* (dirigir)²⁴³. En el libro “El arte de la guerra” de Sun Tzu, que data de principios del siglo XX, es posible extraer semejanzas de las tácticas y estrategias de guerra de este militar chino que podrían aplicarse a la formulación e implementación de estrategias en los negocios de la actualidad. La historia de la estrategia y de la planificación estratégica comienza en el ejército y luego, con el transcurso de los años, se fue incorporando al ámbito empresarial.

La estrategia en los negocios es concebida como la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización²⁴⁴. Mintzberg y Quinn²⁴⁵ proponen que la estrategia es un “*patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar*” y David, por su parte, indica que las estrategias “*son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo*”²⁴⁶.

Las estrategias se seleccionan de acuerdo a un proceso que es llevado a cabo en las organizaciones de manera formal o informal. El proceso de administración estratégica²⁴⁷ es aquella secuencia por la cual los gerentes escogen un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior. Este proceso ha sido modelado por numerosos y reconocidos autores del *management* quienes se han encargado de aportar a la definición de los principales componentes de esa secuencia.

En general, el proceso formal de planeación estratégica consta de cinco pasos²⁴⁸:

²⁴³ Hill, Charles y Jones, Gareth. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (2011).

²⁴⁴ Hill y Jones (Op. Cit.).

²⁴⁵ Mintzberg, Henry y Quinn, James. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (1993).

²⁴⁶ David, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica* (2008, p.13).

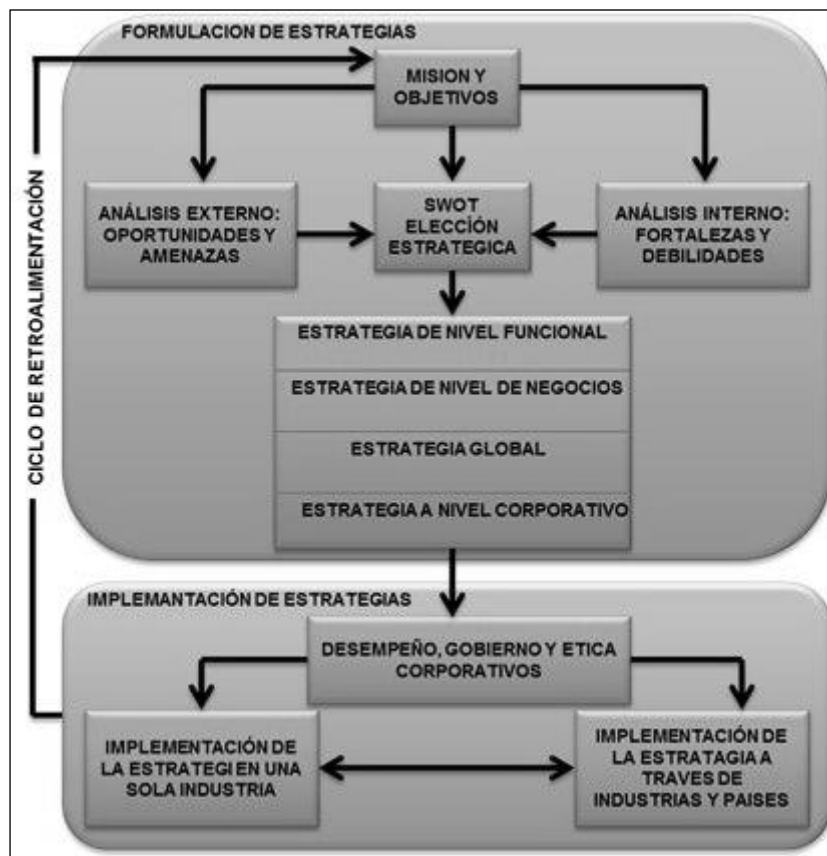
²⁴⁷ A los fines de esta tesis se toman como sinónimos a la planificación o planeación estratégica y a la administración estratégica, tal como lo hace David en el libro citado.

²⁴⁸ Hill y Jones (Op. Cit., p.10).

- Definir la visión y misión del negocio.
- Realizar un diagnóstico organizacional de acuerdo al análisis del entorno externo, para identificar oportunidades y amenazas.
- Realizar un diagnóstico organizacional de acuerdo al análisis del entorno interno, para identificar fortalezas y debilidades.
- Seleccionar estrategias en distintos niveles -funcionales, de negocios y corporativas- basadas en el diagnóstico anterior.
- Poner las estrategias en práctica.

Estos pasos de la formulación de una estrategia, junto a las actividades de implantación de la misma, pueden observarse con mayor detalle en la figura a continuación.

Figura 2.1: Proceso de planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia en base a Hill y Jones (2011, p.11)

Existen otros autores, como David, que proponen la utilización de una cantidad de herramientas adicionales²⁴⁹ en este proceso de planificación estratégica, con el objetivo de generar estrategias que integren la mayor cantidad de aspectos internos y externos posibles y pertinentes para ese proceso decisorio y no ceñirse únicamente a un análisis FODA, como lo proponen Hill y Jones.

En el proceso de planificación estratégica se identifican cuatro niveles de estrategias²⁵⁰:

- Funcionales, están dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una organización (generalmente asociadas a las funciones: producción, comercialización, logística, servicio al cliente, otras). Suelen ser las raíces de las ventajas competitivas de las organizaciones. Estas ventajas no sólo son capacidades individuales, sino el *know-how*, sistemas de trabajo y cultura que permiten a la organización diferenciarse en calidad, innovación, servicio o competir en costos.
- De negocio, responden a la manera en que se posiciona una organización en el mercado para obtener una ventaja competitiva. Se desarrollan para que la empresa pueda competir en un mercado o una industria dados y de acuerdo al estudio de determinadas variables (como la diferenciación del producto, la segmentación del mercado y la capacidad distintiva) se puede elegir entre una estrategia de liderazgo en costos, de diferenciación o de enfoque, o una combinación de ellas.
- Globales, se diseñan en el caso de organizaciones que amplían sus operaciones del país de origen para participar en mercados extranjeros. Según la relación entre las presiones externas para reducir los costos y para dar respuestas a nivel local, las organizaciones podrán optar entre cuatro estrategias: internacional, multinacional, global y trasnacional.
- Corporativas, hacen referencia a las definiciones del negocio a largo plazo y la forma de lograr esas metas para obtener y mantener una ventaja competitiva. Se preocupan más por los negocios en los que una empresa debe participar,

²⁴⁹ David propone una serie de matrices de análisis y diagnóstico como la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC), matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), SPACE (siglas en inglés de posición estratégica y evaluación de acciones), BCG (matriz de cartera de negocios del *Boston Consulting Group*), IE (matriz de cartera interna-externa), matriz de la gran estrategia, Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

²⁵⁰ Hill y Jones (Op. Cit.).

las actividades de creación de valor que debe realizar y las mejores formas de ampliarse o hacer nuevos contratos. En este abanico de posibilidades se incluyen estrategias como la integración vertical y horizontal, el *outsourcing* o tercerización, la diversificación, las adquisiciones o las nuevas empresas internas.

En esta tesis se prestará especial interés por aquellas estrategias de nivel funcional, dado que dentro de ellas se ubica el tema-problema de investigación: la función logística en las organizaciones.

Tanto David como Hill y Jones proponen pasos en el proceso estratégico que responden a un modelo de estrategias planificadas sugiriendo una manera racional y estructurada de planificación estratégica (formal). Pero ante la complejidad, incertidumbre y ambigüedad del mundo organizacional actual diversos autores han criticado este tipo de modelos y han propuesto un enfoque alternativo. El principal crítico ha sido Henry Mintzberg²⁵¹ quien postuló el término de “estrategias emergentes”, sosteniendo que puede haber estrategias pretendidas (planificadas) que se realizan y que responden a metas planeadas pero que también surgen en la realidad estrategias no planeadas que responden justamente a circunstancias imprevistas. Si bien la perspectiva formal tiene fundamentos, en la realidad organizacional surgen estrategias muy valiosas que no han sido planificadas con anterioridad. Ambas deben ser tenidas en cuenta en el proceso de planificación estratégica para lograr una adaptación de la organización ante los cambios.

Como indican Hamel y Prahalad²⁵², de acuerdo a las características y situación competitiva -es decir entorno, competidores, recursos, capacidades, cultura y sistemas de objetivos- la empresa podrá seleccionar el proceso estratégico más conveniente para ella. Un modelo dinámico relaciona los dos enfoques metodológicos en el proceso estratégico: la estrategia planificada y la estrategia emergente, cuya justificación de su contenido dinámico pone en evidencia la ruptura de la secuencia tradicional de análisis, formación, planificación, implantación y control de la estrategia.

A los fines de esta tesis, se entiende que tanto el proceso formal de planificación estratégica como el emergente conllevan la necesidad de un análisis

²⁵¹ Mintzberg *et. al* (Op. Cit.)

²⁵² Hamel, Gary y Prahalad, Coimbatore. *The core competence of the corporation* (1990).

ordenado de una multiplicidad de variables, con el objetivo de crear propuestas estratégicas que logren un desempeño superior de la organización, de acuerdo a las necesidades y posibilidades, internas y del ambiente externo. Estas premisas serán tenidas en cuenta al momento de realizar la propuesta de gestión estratégica de la LR.

Estrategia y logística

Existen muchos ejemplos de organizaciones que utilizaron la logística como núcleo de su estrategia competitiva y llegaron a ser número uno en el mundo. El caso más conocido puede ser el de la cadena de supermercados *Wal-Mart*.

En la filosofía estratégica de Porter aparece la logística como una de las nuevas funciones en la empresa encargada de lograr ventajas competitivas sostenibles. Otros autores como Hill y Jones²⁵³, David²⁵⁴ o Hax y Majluf²⁵⁵ prevén en su modelo de planeación estratégica a las cuestiones logísticas como parte de la construcción de las estrategias de nivel funcional. La función logística es un área en la cual se puede crear valor y obtener un desempeño superior mediante la selección e implantación de las estrategias adecuadas.

En el ámbito de la LR, particularmente, Rubio Lacoba²⁵⁶ destaca que las actividades empresariales encaminadas a la recuperación y gestión de los productos que finalizan su vida útil, suponen una oportunidad de negocio para las organizaciones y permiten la consecución de ventajas competitivas sostenibles, por lo que estas actividades deben contemplarse a la hora de formular el plan estratégico de la organización. La FIL, para poder generar de manera eficiente oportunidades competitivas, requiere un proceso de planificación, desarrollo y control similar al existente para la función directa de la logística. Es decir, la logística inversa presenta un carácter intrínsecamente estratégico. Las actividades propias de la logística inversa son consideradas por las empresas punteras como actividades de “valor estratégico” y con un potencial de crecimiento significativo²⁵⁷.

²⁵³ Op. Cit.

²⁵⁴ Op. Cit.

²⁵⁵ Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás. *Estrategias para el liderazgo competitivo* (2004).

²⁵⁶ Op. Cit.

²⁵⁷ Rogers, Dale y Tibben-Lembke, Ronald. *Reverse Logistics Executive Council* (1999).

2.1.1.2. Valor y cadena de valor

Valor

En la literatura de la economía y los negocios la palabra valor es un concepto que se ha utilizado para referirse a distintos fenómenos. Tradicionalmente, cuando se habla de valor y el comportamiento del consumidor los economistas tienden a referirse a la teoría de la utilidad y la noción de utilidad marginal. La teoría plantea, en esencia, que los consumidores gastan sus ingresos a fin de maximizar la satisfacción que obtienen de los productos. La utilidad total se refiere a la satisfacción derivada de la posesión de un bien y la utilidad marginal se refiere a la satisfacción de poseer una unidad adicional de un bien o la satisfacción perdida por renunciar a una unidad. Por su parte, los economistas neoclásicos asumieron que las personas eran racionales (hombre económico) y como tal realizan una evaluación sistemática y cuidadosa de las distintas opciones disponibles antes de comprar. Sin embargo, con el tiempo esta posición ha sido moderada y se considera que *"en general, la gente gasta su dinero en lo que esperan les dará más satisfacción"*²⁵⁸. Como se observa, la definición de valor se realiza desde el comportamiento del consumidor pero son las organizaciones las encargadas de crear valor para satisfacer las necesidades de las personas.

En el campo del *management*, Porter define el valor como *"la cantidad que están dispuestos a pagar los compradores por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total [...]. Una empresa es rentable si el valor que obtiene excede los costos involucrados en la creación del producto"*²⁵⁹. Según su postura, el valor puede ser creado por la diferenciación a lo largo de cada paso en la cadena de valor. En este caso, el valor se define desde la organización.

Los conductores de la diferenciación de un producto y, por lo tanto, las fuentes de creación de valor son: opciones políticas (qué actividades realizar y cómo), enlaces (dentro de la cadena de valor o con los proveedores y distribuidores), la sincronización de las actividades, la ubicación, la distribución de las actividades

²⁵⁸ Bach *et al.* (1987) en Bowman, Cliff y Ambrosini, Veronique. *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy* (2000, p.2).

²⁵⁹ Porter, Michael. *Competitive Advantage* (1985, p.38).

entre las unidades de negocio, el aprendizaje, la integración, la escala y los factores institucionales²⁶⁰.

En la actualidad, el concepto de valor en las organizaciones se ha ampliado integrando nuevos desafíos, principalmente el de la incorporación de aspectos sociales y ambientales a los económicos.

En este sentido y a los fines de esta tesis, se toma como referente un término contemporáneo acuñado por Porter y Kramer denominado Valor Compartido y definido como las “*políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades en donde opera [...]*”²⁶¹. Los autores identifican específicamente el proceso de Creación de Valor Compartido (CVC) el cual se refiere al valor creado por las empresas para sí y el conflicto que conlleva la interrelación con el ambiente y la sociedad en general en la creación de dicho valor.

La idea que subyace al término es la de encontrar un modelo de negocio que sea capaz de identificar parámetros de desempeño enfocados en la CVC tendientes a mejorar significativamente el balance entre generar valor para las organizaciones y beneficiar a la sociedad y el medio ambiente, lo cual requiere de un enfoque diferente para conceptualizar la dinámica empresarial. La CVC se entiende como el común denominador en la interrelación entre empresa-gobierno-sociedad-ambiente.

Aunque los conceptos asociados a la CVC resultan similares a los de Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Empresaria o Responsabilidad Social Corporativa -los cuales se tratan posteriormente en este marco teórico- los propios autores plantean una serie de diferencias considerando que “*los programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y sólo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. Aprovecha la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social*”²⁶².

En la práctica, los autores indican que existen tres maneras de crear valor económico creando valor social, es decir, valor compartido: 1) reconcibiendo los

²⁶⁰ Porter (Op. Cit., p.124-127).

²⁶¹ Porter, Michael y Kramer, Mark. *La creación de valor compartido* (2011, p.6).

²⁶² Porter y Kramer (Op. Cit., p.16).

productos y mercados, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y 3) construyendo *clusters* de apoyo para el sector en el que se desenvuelve la organización.

La reconcepción de los productos de la organización se relaciona con la atención a las principales necesidades insatisfechas de la economía global, como salud, mejores viviendas, mejor nutrición, ayuda para la tercera edad, mayor seguridad financiera y menos daño ambiental. Se logra identificando todas las necesidades, beneficios y males de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos de la firma. Al respecto los autores realizan la siguiente pregunta que debería hacerse una empresa: ¿es bueno nuestro producto para nuestros clientes? La respuesta será el disparador de nuevos caminos de innovación para la creación de valor compartido.

La nueva concepción de los mercados hace referencia a la atención de las necesidades de comunidades desaventajadas y de países en desarrollo. En general, estos mercados han sido subatendidos siendo en la actualidad un potencial para el beneficio económico de la firma y la atención de la demanda de sectores de la sociedad que habían sido relegados. Estas necesidades podrían satisfacerse con la realización de cambios en los métodos de distribución lo que podría generar repercusiones (innovaciones) en los mercados tradicionales.

La redefinición de la productividad de la cadena de valor identifica algunas formas de transformar la cadena para la generación de valor compartido, entre las cuales se encuentran: el uso eficiente de la energía y la logística y de los recursos, las relaciones sinérgicas con los proveedores, nuevos modelos de distribución, la productividad de los empleados y la selección de la ubicación de la empresa en la preocupación del desarrollo de comunidades locales. Este aspecto resulta de íntima relación con el tema-problema planteado para este proyecto de tesis.

La construcción de *clusters* de apoyo locales se refiere a la concentración geográfica de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular. Estos *clusters* no sólo incluyen a empresas sino también a instituciones como programas académicos, asociaciones de comercio y organizaciones estandarizadoras. Estas formas crecen y tienen éxito en todas las economías regionales, además de jugar un papel muy importante en el

aumento de la productividad, la innovación y la competitividad de la organización y del sector.

Cadena de valor

Porter fue el primer autor que incorporó en el año 1989 el concepto de la cadena de valor: un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa que generan valor al cliente. Uno de los componentes más importantes de la cadena de valor es el campo competitivo, es decir, la amplitud de las actividades que una empresa realiza para competir en un sector determinado, así como también la forma en que se llevan a cabo dichas actividades y la posibilidad de que las mismas puedan ser compartidas por las unidades de la empresa. De esta manera se pueden determinar aquellas capacidades distintivas que sirven a una organización para el logro de ventajas competitivas.

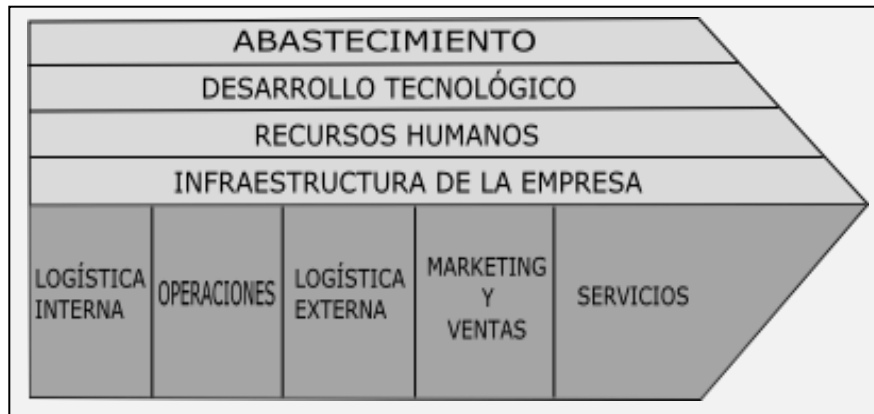
El marco de la cadena de valor de Porter analiza la creación de valor a nivel de empresa y esta cadena se halla inserta en un sistema de valor en el que se encuentran también las cadenas de valor de los proveedores, distribuidores y clientes.

El análisis de la cadena de valor identifica las actividades de una organización y luego estudia las implicaciones económicas de estas actividades a través de cuatro pasos: 1) la definición de la unidad estratégica de negocios, 2) la identificación de las actividades críticas, 3) la definición de los productos y 4) el valor agregado de cada actividad. Las principales cuestiones que se abordan en esta secuencia son ¿qué actividades debe realizar una empresa y cómo? y ¿cuál es la configuración de las actividades de la empresa que le permite agregar valor al producto y competir en su industria?²⁶³.

Como se puede observar en la Fig. 2.2, las actividades de valor de una empresa se encuentran divididas en primarias o principales -que tienen un impacto directo en la creación de valor- y de apoyo -que afectan el valor sólo a través de su impacto en el desempeño de las actividades primarias-. Dentro de las primeras se encuentra la logística interna, las operaciones, la logística externa, marketing y ventas y los servicios al cliente. Dentro de las segundas se ubican el abastecimiento, el desarrollo de tecnología, los recursos humanos y la infraestructura.

²⁶³ Amit, Raphael y Zott, Christoph. *Value creation in e-business* (2001).

Figura 2.2: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Una de las ideas más relevantes del concepto de cadena de valor es que estas actividades no ocurren de manera independiente sino que lo hacen como un sistema interdependiente. Esta interrelación es la que permite la obtención de ventajas competitivas.

Se han propuesto otras definiciones de cadena de valor pero todas fundamentadas en la idea original de Porter. Por ejemplo, la norma ISO 26000 propone que la cadena de valor es la secuencia completa o partes de esta que proporcionan y/o reciben valor, siendo las partes que proporcionan valor los proveedores, trabajadores y contratistas y los que reciben valor los clientes, consumidores y otros usuarios; o la de las normas GRI que establece que la cadena de valor consiste en las partes que están vinculadas por las actividades de la organización, como productos, servicios y relaciones, por lo que pueden afectar y ser afectados por la organización.

Cadena de valor y logística

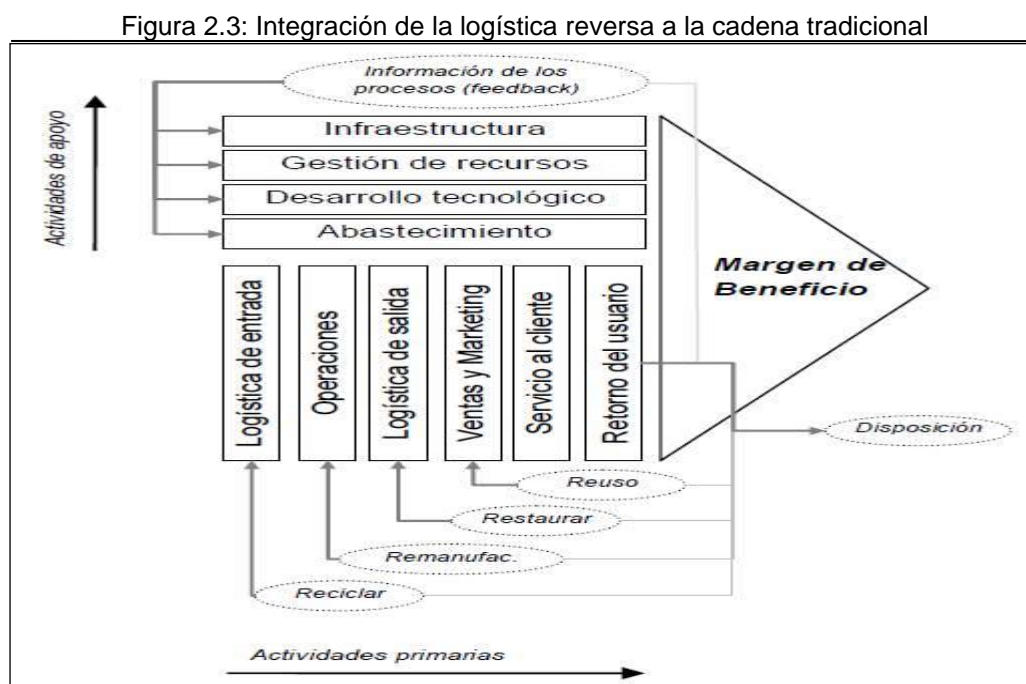
La función logística se enmarca dentro del conjunto de actividades primarias que componen la cadena de valor de una empresa y puede ser, por tanto, fuente de Ventajas Competitivas (VC). La teoría tradicional de cadena de valor asume un flujo unidireccional de las actividades primarias²⁶⁴. Muchas organizaciones todavía siguen esta teoría convencional en la búsqueda de VC, es decir, con el flujo de materiales de los proveedores a través de los canales de distribución para terminar en los clientes.

²⁶⁴ Porter (Op. Cit.).

Sin embargo, esta teoría parece incompleta a los fines del tema-problema de esta tesis y se puede observar que en los últimos años se han elaborado numerosas investigaciones acerca de cómo crear y mantener una VC incluyendo aspectos propios de la LR. En palabras de López Astudillo y Torres Quintero: “*Evaluar y conocer la logística reversa integral de una cadena productiva es el primer paso para construir una nueva visión empresarial sobre la generación de valor y la productividad [...]*”²⁶⁵.

La implementación de un flujo inverso en la función logística ampliaría las capacidades competitivas de las empresas, dando así una nueva definición a la estrategia de cadena de valor como un sistema de circuito cerrado, en el que se incluyen como actividades de valor la reutilización, reparación, restauración, reciclaje, reutilización o rediseño de los productos devueltos a la cadena por el usuario final.

La naturaleza de las actividades de LR es transversal a muchas áreas funcionales, tales como *marketing*, operaciones, logística, distribución, transporte y otras como finanzas y contabilidad, servicio al cliente, calidad, compras, diseño e ingeniería, por lo cual una implementación exitosa de la función de LR que genere ventajas competitivas sostenibles exige una integración con la cadena de valor tradicional, tal como se observa en la Fig. 2.3.



Fuente: Niño Villamizar (2012, p.12) en base a Jayaraman y Luo (2007)

²⁶⁵ López Astudillo, Andrés y Torres Quintero, Sory. *La Gestión de la Logística Reversa* (2011, p.15).

2.1.1.3. Estrategia y ventaja competitiva

Una VC es el valor que una empresa es capaz de crear, ofrecer y mantener en el tiempo para sus clientes, que excede al costo que conlleva crearlo. En la actualidad, las formas en que las empresas obtienen esas ventajas han variado considerablemente respecto del pasado, no tan lejano. La evolución de las TIC's y con ello la de las prácticas del *management*, han abierto nuevos caminos para que las empresas puedan lograr competitividad y sostenibilidad en un mundo global. Es así como tradicionalmente existía una competitividad “dura” basada en costos bajos, volúmenes de producción, calidad, innovación, financiamiento y otras variables, a las que se suman en la actualidad nuevas formas “blandas” de lograrla como el valor de la marca, la reputación, el impacto ambiental y social, la sustentabilidad y la trazabilidad, entre otras.

Para Robert y Dias una VC se basa en el concepto fundamental del negocio *“es el reconocimiento y comprensión por parte de los directivos del elemento predominante de la empresa (fuerza impulsora) que les permitirá formular una estrategia que proporcione a la corporación una ventaja sostenible y distintiva que tornará irrelevante a la competencia”*. Esta fuerza impulsora se constituye en *“la habilidad, competencia o capacidad describable que una empresa cultiva, a un nivel de destreza mayor que la de cualquier competidor”*²⁶⁶. Entre las mismas se encuentran: el concepto de producto, la clase de consumidores, la tecnología, la producción, las ventas, el método de distribución, los recursos naturales, el crecimiento o tamaño y el rendimiento.

Por su parte, David²⁶⁷ indica que una VC es *“todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”*. Alcanzar y conservar una VC en el tiempo es esencial para el éxito de cualquier organización, para lo cual la empresa debe tener capacidad para 1) adaptarse continuamente a los cambios en las tendencias externas, así como en las capacidades, competencias y recursos internos y 2) la formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que obtengan el mayor provecho de esos factores.

En el marco del proceso de planificación estratégica formal, planteado anteriormente, luego de realizado el diagnóstico de la organización y determinada la

²⁶⁶ Robert, Michel y Dias, Carlos. *Estrategia Pura y Simple* (2000, p.90 y 112).

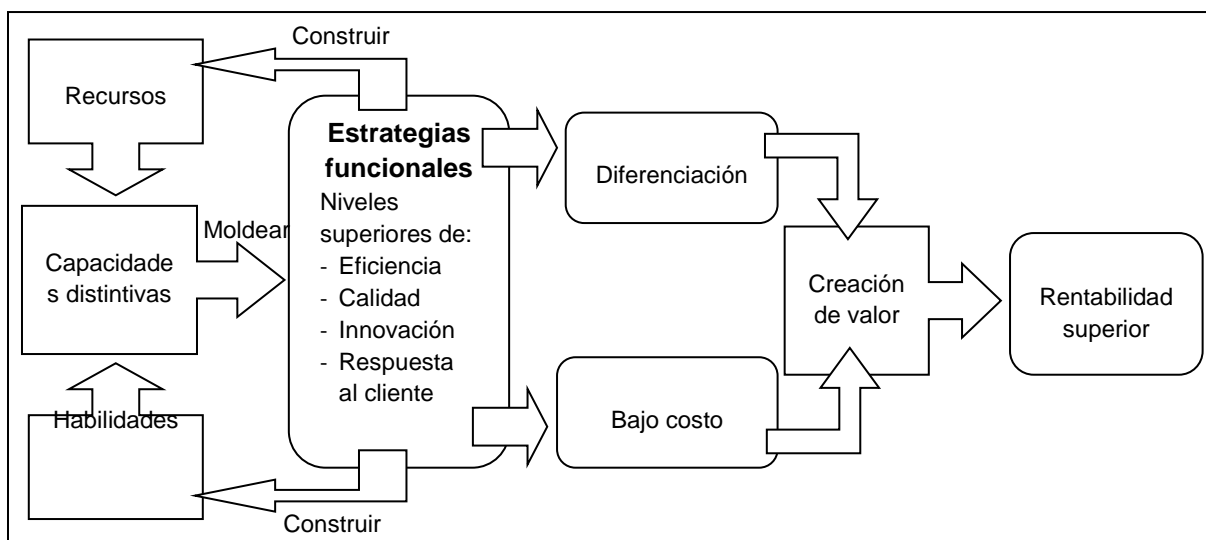
²⁶⁷ Op. Cit. (p.8).

posición relacional de la misma con factores controlables e incontrolables y su perfil competitivo, es necesario analizar cuáles serían las estrategias a distintos niveles que la empresa debiera desarrollar para la construcción de una VC.

Como se observa en la Fig. 2.4, a nivel funcional las habilidades distintivas moldean las estrategias y los gerentes deben construir recursos y habilidades que mejoren aquéllas. Hill y Jones²⁶⁸ plantean que “*el logro de una ventaja competitiva sostenida y de una rentabilidad superior requiere que se hagan las elecciones correctas respecto a la creación de valor a través de la diferenciación, la fijación de precios y [...] la estructura de costos*” y que las raíces de esas VC están en las estrategias funcionales de la organización, a través del logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

Para lograr una VC una empresa debe crear capacidades distintivas que le permiten diferenciar sus productos u obtener costos más bajos. Estas capacidades son fortalezas específicas que se derivan, siguiendo a Hill y Jones, de dos fuerzas complementarias: los recursos y las habilidades.

Figura 2.4: Las raíces de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia en base a Hill y Jones (2011, p.119)

Los recursos son “*el capital de las asignaciones de factores financieros, físico, social o humano, tecnológico y organizacional que le permiten a una compañía crear valor para sus clientes*”²⁶⁹ y se dividen en tangibles e intangibles. Los elementos que

²⁶⁸ Op. Cit. (p.89).

²⁶⁹ Hill y Jones (Op. Cit., p.84).

forman parte de cada uno de estos tipos de recursos varían en función de los autores. Es así como según Navas y Guerra²⁷⁰ los recursos tangibles pueden ser físicos o financieros. Dentro de los primeros encontramos materias primas y productos terminados y dentro de los segundos el capital, las reservas y los derechos. A su vez, los recursos intangibles pueden ser no humanos y humanos. Dentro de los primeros encontramos los tecnológicos y los organizativos y en los segundos están las habilidades y experiencia.

Por su parte, las habilidades “se refieren a la capacidad que tiene una empresa para coordinar sus recursos y para colocarlos en un uso productivo”²⁷¹. Estas habilidades son las que, junto con los recursos, determinarán las capacidades distintivas de la organización para moldear sus estrategias funcionales y obtener ventajas competitivas.

VC y logística

Como ya se mencionara, la función logística se enmarca dentro del conjunto de actividades primarias que componen la cadena de valor tradicional de una empresa y puede ser, por tanto, fuente de VC²⁷². Bañegil Palacios y Rubio Lacoba²⁷³ hacen referencia a cómo a través de la logística integral, que incluye a la LR, se pueden obtener VC, dado que un diseño adecuado de la estrategia de la función logística posibilitaría esa meta.

Respecto del tema, Cure Vellojin *et al.*²⁷⁴ afirman que “La consecución de ventajas competitivas a través de la Logística Inversa dependerá, en gran medida, de la forma como se recupere el valor que conservan los productos devueltos, desechados por el consumidor o fuera de uso [...]. La recuperación de estos productos tiene como objetivo principal el aprovechar este valor, obteniendo con ello una rentabilidad económica y, a su vez, consiguiendo ventajas competitivas sostenibles. Las actividades que se tuvieron en cuenta como opción de gestión, al ser acciones encaminadas a recuperar valor, son a la vez oportunidades para crear y mantener una estrategia competitiva”.

²⁷⁰ Navas López y Guerras Martín. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (2002).

²⁷¹ Hill y Jones (Op. Cit., p.85).

²⁷² Porter (Op. Cit.).

²⁷³ Bañegil Palacios, Tomás y Rubio Lacoba, Sergio. *Sistemas de logística inversa en la empresa* (2005).

²⁷⁴ Op. Cit. (p.189).

Existen diversas VC que pueden percibir las empresas con la implementación de sistemas de LR. Al respecto, Niño Villamizar²⁷⁵ resume algunas de ellas, dividiéndolas en tangibles e intangibles, como se muestra en Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Ventajas competitivas tangibles e intangibles de un sistema de logística reversa

Tangibles	Intangibles
La recuperación de valor de los productos usados proporciona un buen retorno a la inversión y nuevos mercados para los bienes retornados.	Puede mejorar del <i>goodwill</i> ²⁷⁶ y la imagen corporativa de la compañía.
La oferta de productos “verdes” puede ayudar a conservar a clientes y empleados ecológicamente conscientes y la producción de productos más verdes puede disminuir futuras responsabilidades, tarifas de seguros y costos de disposición asumidos por los clientes.	El <i>feedback</i> de información que se genera por el retorno del producto puede proveer múltiples beneficios incluyendo una retroalimentación en la magnitud e incertidumbre de los flujos de retorno y mercados potenciales para varias de las operaciones de recuperación.
El retorno de los bienes puede proporcionar información detallada sobre la eficacia de la mercadotecnia, el funcionamiento del producto, las expectativas del consumidor y la rentabilidad de la cadena de producción.	Proporciona a comerciantes y proveedores la oportunidad de capturar información valiosa que pueden obtener del producto devuelto.
	Proporciona la oportunidad de medir la reacción, opinión y satisfacción del cliente con respecto a los atributos físicos del producto devuelto.

Fuente: Niño Villamizar (2012, p.13) en base a Jayaraman y Luo (2007)

Se puede destacar en relación a esta Tabla que algunas de las VC intangibles señaladas no se adecuan al objeto de estudio, dado que se refieren a aspectos intangibles más relacionados con la existencia de un sistema de LR formal -que no existe en el contexto de estudio de esta tesis- y también de un tipo de PFU más susceptible de reusar o remanufacturar que un envase PET -que es el objeto de LR presente en la investigación- como serían, por ejemplo, los RAAE.

Por su parte, Rubio Lacoba²⁷⁷ enumera una serie de recursos y capacidades para conseguir una VC sostenible en el análisis de la FIL:

“1) Activos físicos y tecnologías para la recuperación de PFU y las habilidades necesarias para su uso: considerando las actividades de recuperación económica de los PFU desde las más tempranas fases de diseño del sistema de operaciones de la

²⁷⁵ Niño Villamizar, Yeny. *Estudio de la influencia de los stakeholders en la implementación de sistemas de logística reversa. Caso de la industria del plástico en Bogotá D.C.* (Colombia) (2012).

²⁷⁶ Se refiere al activo intangible que representa el fondo de comercio de la empresa (incluye atención al cliente, reputación y otros aspectos).

²⁷⁷ Op. Cit. (p.32).

empresa, de manera que se consiga algo más que un simple cumplimiento de las obligaciones legales existentes al respecto y se consiga imbuir a la organización desde el principio en la cultura de la recuperación de PFU.

2) *Recursos humanos y capacidades organizativas: que incluirán la cultura empresarial, el compromiso y la lealtad de los trabajadores y las capacidades de integración y comunicación. [...] Estas actividades de recuperación de PFU están muy ligadas al ámbito medioambiental, y como tales pueden llegar a constituir parte de la imagen y la identidad de la organización y una guía para las acciones de sus miembros (Dutton y Dukerich, 1991).*

3) *Recursos intangibles como la reputación y el talento. La reputación de empresa líder en actividades de recuperación positivas para el medio ambiente reforzaría la posición de la empresa en el mercado, incrementando las ventas entre los consumidores más sensibilizados con estas cuestiones”.*

Hay quienes consideran a la LI como fuente generadora de valor, explicando que su gestión eficiente puede generar mejoras en la satisfacción del cliente, reducción en las necesidades de inversión, en los costos de almacenamiento o de distribución²⁷⁸, existiendo estudios empíricos que lo demuestran (como el de Autry *et al.*²⁷⁹). Por su parte, Melbin²⁸⁰ indica que las organizaciones que poseen programas de LR fortalecen la lealtad de sus clientes y aumentan sus rendimientos.

También, una buena gestión de las devoluciones puede generar VC, asegurando la recuperación de los productos por el canal inverso de la logística de manera eficiente y oportuna²⁸¹.

A los fines de esta tesis y en el contexto de estudio seleccionado, podemos indicar las siguientes VC relacionadas con la FIL:

²⁷⁸ Bartlett, Bruce. *The high cost of turning Green* (1994) y Andel, Tom. *Reverse logistic: a second chance to profit* (1997).

²⁷⁹ Autry, Chad; Daugherty, Patricia y Richey, Glenn. *The challenge of reverse logistics in catalog retailing* (2001).

²⁸⁰ Melbin, Jodi. *The never-ending cycle* (1995).

²⁸¹ Bowersox, Donald y Closs, David. *Logistical management* (1996).

Tabla 2.2: Ventajas competitivas de la logística inversa en el contexto de estudio

Tangibles	Intangibles
La recuperación de valor de los PFU proporciona retorno a la inversión y reducción en las necesidades de inversión.	Capacidades de integración y comunicación. El <i>feedback</i> de información que se genera por el retorno del producto provee retroalimentación de la magnitud de los flujos de retorno.
La recuperación de valor de los PFU proporciona reducción en los costos de almacenamiento o de distribución.	
Mejora la satisfacción de los clientes. La oferta de productos verdes ayuda a conservar clientes ecológicamente conscientes.	Mejora del <i>goodwill</i> ²⁸² y la imagen corporativa. Oportunidad de medir la reacción, opinión y satisfacción del cliente con respecto a los atributos físicos del producto devuelto.
La oferta de productos verdes ayuda a conservar empleados ecológicamente conscientes.	Compromiso y lealtad de los trabajadores con las 3-R.
Activos físicos y tecnologías para la recuperación de PFU y las habilidades necesarias para su uso. Una buena gestión de las devoluciones.	Cultura empresarial comprometida con las 3-R.

Fuente: Elaboración propia en base a Niño Villamizar (2012), Rubio Lacoba (2003), Autry *et al.* (2001), Bartlett (1997), Bowersox y Closs (1996) y Melbin (1995)

2.1.2. Enfoque de sustentabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Extendida al Productor

2.1.2.1. Sustentabilidad

Origen del término

La palabra sustentabilidad²⁸³ se proclama por primera vez en el Informe Brundtland de la ONU el cual indica que “*sustentabilidad es el desarrollo humano que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*”²⁸⁴. Siguiendo a Elkington²⁸⁵ y su expresión de la TBL, se puede indicar que los tres pilares de la sustentabilidad son el económico, el ambiental y el social. El desarrollo económico será sustentable si respeta al medio ambiente y la equidad social. En relación al ambiente, se consideran problemas de la ética ambiental como el calentamiento global, el agujero de ozono, el cuidado del suelo, del agua y de otros recursos naturales, procurando proteger el medio ambiente y optimizar el uso de recursos no renovables. Y en referencia al aspecto social de la sustentabilidad es cada vez más

²⁸² Se refiere al activo intangible que representa el fondo de comercio de la empresa (incluye atención al cliente, reputación y otros aspectos).

²⁸³ A lo largo de esta tesis los términos sustentabilidad y sostenibilidad se utilizarán en forma de sinónimos.

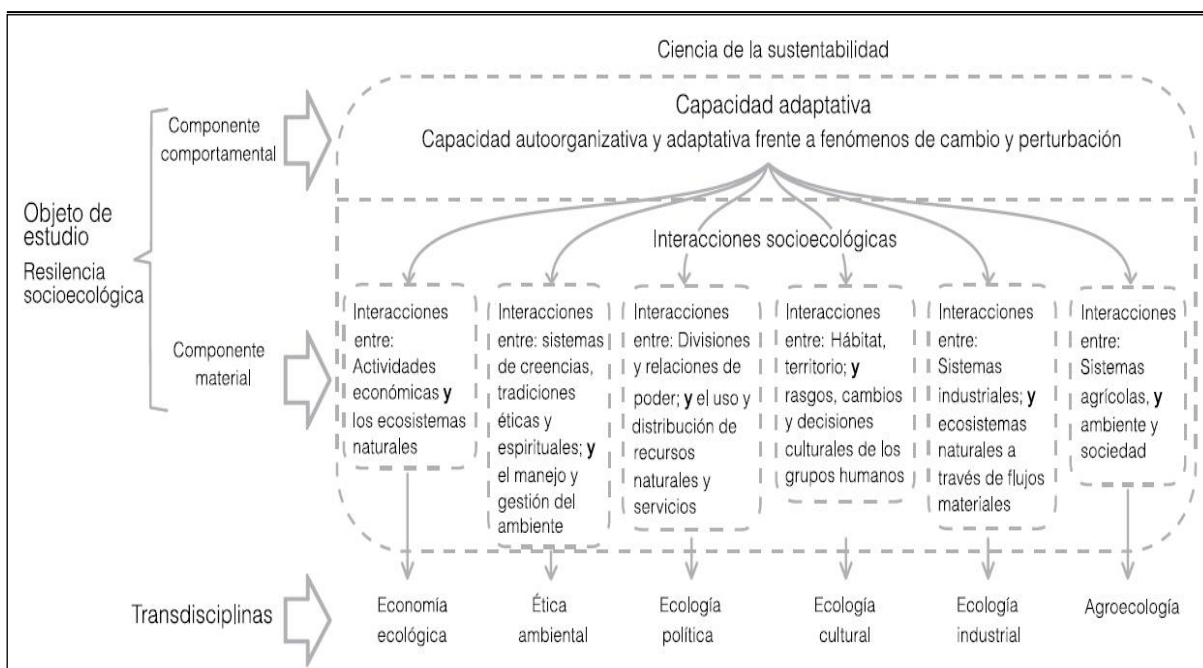
²⁸⁴ Op. Cit. (p.8).

²⁸⁵ Op. Cit.

importante el concepto de la Responsabilidad Social, tema que será tratado con posterioridad.

Hubo un largo camino de diferentes concepciones hasta llegar a la definición de sustentabilidad realizada por la ONU y a la concepción de las tres dimensiones de Elkington. El aporte de distintas disciplinas y de diversas áreas fueron moldeando los aspectos clave relacionados con el término para lograr construirlo. Autores como Salas-Zapata *et al.*²⁸⁶ sostienen que está emergiendo una ciencia de la sustentabilidad de carácter transdisciplinario con objeto de estudio propio, el cual podría definirse como “*la resiliencia socioecológica de los sistemas*” o “*la integración equilibrada de varios sistemas*”, aclarando que el desarrollo epistemológico en este campo es incipiente. Estos autores proponen una figura que muestra la transdisciplinariedad del término que se reproduce en la Fig. 2.5.

Figura 2.5: Transdisciplinas de la ciencia de la sustentabilidad



Fuente: Salas-Zapata *et al.* (2011, p. 702)

Entre los términos que aportaron las distintas disciplinas y áreas, se puede mencionar el concepto de “economía ecológica” que surge a partir de los años cincuenta como un campo de estudio transdisciplinario que hace referencia a la ciencia de la gestión de la sustentabilidad o al estudio o valoración de la misma; lo que en economía clásica se denomina externalidades²⁸⁷. Los pioneros de este

²⁸⁶ Salas-Zapata, Walter; Ríos-Osorio, Leonardo y Álvarez-Del Castillo, Javier. *La ciencia emergente de la Sustentabilidad: de la práctica científica hacia la constitución de una ciencia* (2011).

²⁸⁷ Smith, Adam. *La riqueza de las Naciones* (1776).

concepto fueron autores del campo de las ciencias sociales y naturales del siglo XIX y principios del siglo XX, tales como Podolinsky, Geddes, Soddy, Gerogescu-Roegen, Passet y Daly.

Otro concepto relacionado con la sustentabilidad es el de “economía verde”, acuñado por primera vez en un informe del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), haciendo referencia al aumento del bienestar del ser humano a medida que disminuye la emisión de carbono y hay un uso eficiente de los recursos. Esta concepción se ve muy ligada a la dimensión del ambiente.

También se conocen términos como “ecología industrial” que se relaciona con la idea que en el ámbito industrial los residuos de una empresa son insumos de otras, por lo que podría existir un sistema productivo basado en leyes ecológicas. Este término hace referencia a un sector económico particular (la industria).

Por último, se puede señalar otro concepto relacionado cual es el de “eco-eficiencia” que fue descrito por el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible en el año 1992 a través de la implementación de siete estrategias²⁸⁸ relacionadas con la sustentabilidad. En este último caso, se relaciona el concepto de sustentabilidad con las acciones para su implementación.

Con esta breve descripción se puede avizorar la injerencia de distintas disciplinas, sectores, áreas y abordajes que ha tenido el concepto desde sus orígenes.

Breve análisis histórico del término

También se puede analizar el término sustentabilidad desde una perspectiva histórica. Elkington²⁸⁹ menciona tres “olas de presión pública” que forjaron la incorporación del término sustentabilidad a nivel mundial. La primera comienza a partir de los años sesenta y alcanza su máximo nivel en la década del setenta y se caracteriza por una ola de legislación ambiental que se extiende a través de las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

²⁸⁸ Las siete estrategias son: 1) Disminuir la intensidad material de los bienes y servicios, 2) Disminuir la intensidad de energía requerida, 3) Disminuir la eliminación de sustancias tóxicas, 4) Mejorar la reciclabilidad de los materiales, 5) Maximizar el uso sustentable de los recursos renovables, 6) Extender de la vida útil de los productos y 7) Aumentar la intensidad de la variable “servicio” en bienes y servicio.

²⁸⁹ Elkington, John. *Enter the triple bottom line* (2004).

(OCDE). La segunda ola se inicia a finales de los ochenta con la publicación de “Nuestro futuro común” de la Comisión Brundtland (el Informe Brundtland mencionado con anterioridad, en donde surge el concepto de desarrollo sostenible tal como se definió al inicio) y tiene su pico hasta principio de los noventa cuando se desarrolló la “Cumbre de la Tierra” (1992) en Río de Janeiro. La tercera y última ola comienza a fines de los noventa, cuando las protestas sociales hacia instituciones como la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y otras, pusieron en evidencia el papel fundamental del público en la promoción de un desarrollo sostenible. En el año 2002 se celebró la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible que incorporó en la agenda mundial la importancia del tema de la gobernanza para el desarrollo sostenible.

Con esta descripción histórica se puede apreciar que inicialmente se desarrolló la dimensión ambiental y luego se fueron incorporando las cuestiones económicas y sociales relacionadas con la sustentabilidad.

Esta historicidad en la incorporación de los tres pilares esenciales también puede observarse desde los instrumentos que se fueron creando para medir o evaluar las acciones de sustentabilidad de las organizaciones, entre los que se pueden destacar:

- Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (año 1976).
- Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (año 1977).
- *The Global Sullivan Principles* (año 1977).
- Normas SA 8000 de la *Social Accountability International* (año 1997).
- Pacto Global (año 1999).
- *Dow Jones Sustainability Indexes* (año 1999).
- Normas AA 1000 de la *Accountability Asociation* (año 1999).
- Normas del *Global Reporting Inicitative* GRI (año 2000).
- *International Standard on Assurance Engagements* (año 2000).
- Libro Verde de la Unión Europea (año 2001).
- Marco de Principios para Organizaciones Globales (año 2005).
- Indicadores del Instituto Argentino de RSE (IARSE) para grandes empresas (año 2007-2008).
- Indicadores Ethos/IARSE para PyMES (2006).

- Normas ISO 26000 (año 2010).
- Indicadores del Instituto Ethos de RSE-Brasil (año 2011).

Entre estos instrumentos se destaca el “Marco de Principios para Organizaciones Globales” (GAP, por las siglas en inglés de *Global Accountability Principles*) por la inclusión que realizó del concepto de *accountability*, íntimamente relacionado con el de sustentabilidad. La organización *One World Trust* (OWT) en el año 2005 desarrolló este marco con el objetivo de enfrentar la inadecuada *accountability* de las organizaciones globales. Este concepto se refiere a la necesidad creciente de rendir cuentas y las demandas de transparencia hacia las distintas organizaciones de la sociedad (globales, gubernamentales y no gubernamentales). La OWT en dicho marco indica “*Muchas organizaciones se mantienen al margen de la idea de accountability porque la entienden en términos de disciplina, en el sentido de que ser responsable es solo sobre tener que rendir cuentas. Aunque este es un componente crucial, no es el más importante. [...] la accountability es sobre el compromiso con y la necesidad de dar respuesta a los stakeholders, tomando en consideración sus necesidades y sus perspectivas en la toma de decisiones y proporcionándoles una explicación acerca de por qué fueron o no fueron incluidos en determinado proyecto. De esta manera, la accountability es más un proceso de aprendizaje que un mecanismo de control*”²⁹⁰.

Por último, es necesario destacar por separado dos hechos históricos que tuvieron lugar en los últimos veinte años y que sentaron las bases para el desarrollo y avance en el tema de la sustentabilidad. Los mismos fueron la “Cumbre del Planeta” o “Cumbre de la Tierra”, que se celebró en junio de 1992 en Río de Janeiro (Brasil) y la “Cumbre RIO+20” que tuvo lugar veinte años después en el mismo sitio. La primera de ellas fue pionera en tratar temas relacionados con los fenómenos del ozono y la sustentabilidad del medio y se constituyó en el primer llamado de atención mundial para muchos sectores de la sociedad, en especial el empresarial. En dicha conferencia participaron los presidentes de la mayor parte de los países del mundo, quienes centraron su atención en el daño que se estaba produciendo a los ecosistemas naturales, la amenazada capacidad del planeta para sostener la vida a futuro y la limitada capacidad del hombre para sostener el desarrollo económico y social a largo plazo.

²⁹⁰ Blagescu, Monica; de Las Casas, Lucy y Lloyd, Robert. *Pathways to Accountability: A Short Guide to the GAP Framework* (2005, p.11).

Con estas inquietudes se trabajó durante veinte años para reunirse en una nueva convocatoria mundial (RIO+20) que se basó en dos aspectos fundamentales: gobernabilidad y economía verde. De esta segunda cumbre surgió un documento final, llamado “El futuro que queremos”²⁹¹, en el cual se acordaron los siguientes temas principales:

- *Progresos hacia el desarrollo sostenible.* Supone reconocer y comprender las interrelaciones, especialmente las que existen entre la economía, la sociedad y el medio natural y actuar al respecto.
- *Empoderamiento de las personas para que elijan opciones sostenibles.* Debido a la globalización y las presiones sobre los recursos naturales, las decisiones individuales pueden tener consecuencias globales.
- *Promoción de una economía sostenible.* Se destaca la necesidad de incorporar los costos sociales y ambientales en la regulación y establecimiento de precios de los bienes y servicios, así como abordar las fallas del mercado. También, modificar la manera de medir los progresos hacia el desarrollo sostenible creando un índice o un conjunto de indicadores de desarrollo sostenible.
- *Fortalecimiento de la gobernanza institucional.* Construir un marco eficaz de instituciones y de procesos de toma de decisiones a nivel local, nacional, regional y mundial.

Con estas premisas deben trabajar los países y las organizaciones del mundo para lograr un desarrollo económico sostenible en el tiempo, cuidadoso del ambiente y de la sociedad en su conjunto, relacionándose el tema-problema de esta investigación específicamente con la posibilidad de incorporar mecanismos en las organizaciones para una posterior necesidad de medición de costos sociales y ambientales.

2.1.2.2. Responsabilidad Social

En el año 1994 Elkington introduce la TBL que luego es ratificada por la ONU y por la organización internacional ICLEI²⁹², convirtiéndose en un concepto dominante en el ámbito público que luego fue adoptado por el ámbito privado, enmarcado en el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). La RSE es el proceso por el cual las empresas negocian su rol en la sociedad, lo que implica que es la sociedad

²⁹¹ ONU. *El futuro que queremos* (2012).

²⁹² *Local Governments for Sustainability.*

en su conjunto -con todos sus actores: clientes, recursos humanos, proveedores, distribuidores y otros- quien terminan decidiendo si una organización es o no socialmente responsable.

El nacimiento del término también puede ubicarse dentro de una nueva dimensión empresarial preocupada por el concepto de sustentabilidad²⁹³ y, fundamentalmente, marcando un cambio de paradigma con relación a la teoría económica de la empresa que argumentaba que la única responsabilidad de la misma era obtener ganancias²⁹⁴. La RSE es un comportamiento por el cual las empresas asumen voluntariamente las externalidades producidas por su accionar²⁹⁵.

Por su parte, la Norma ISO 26000 ha realizado un intento de definición amplia al indicar que la RSE es la “[...] *responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:*

- *contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;*
- *cumpla con la legislación; y*
- *esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.*”²⁹⁶

En la filosofía que subyace a esta norma se entiende que la responsabilidad de la empresa debe extenderse a contemplar los impactos que generan sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético. Según Drucker “*la sociedad del conocimiento requiere organizaciones basadas en la responsabilidad. Para ello las organizaciones necesitan ser responsables por el límite de su poder, es decir, hasta donde cesan los efectos de sus acciones para poder ser legitimadas por la sociedad*”²⁹⁷.

²⁹³ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. *Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa* (2004); Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible. *Responsabilidad Social Empresaria. Un aporte local empresario para el desarrollo sostenible* (2003).

²⁹⁴ Friedman, Milton. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (1970).

²⁹⁵ Crouch, Colin. *Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility* (2006).

²⁹⁶ ISO. *Guía de Responsabilidad Social. Norma ISO 26000* (2010).

²⁹⁷ Drucker, Peter. *Post-Capitalist Society* (1993, p.8).

Pero tanto como el concepto marco de sustentabilidad, la RSE posee diferentes acepciones al ser un término amplio y caracterizado por distintos abordajes. Al respecto, Garriga y Melé²⁹⁸ realizan un análisis acerca de la gran cantidad de teorías sobre la RSE, a las cuales finalizan agrupándolas en cuatro tipos:

- *Teorías de carácter político*: plantean el uso responsable del poder de los negocios en el ámbito de la política. Los enfoques son el constitucionalismo corporativo (Davis), la teoría del contrato social (Donaldson y Dunfee) y la ciudadanía corporativa o de negocios (Wood y Lodgson, Andriof y McIntosh, Matten y Crane).
- *Teorías instrumentales*: se centran en los beneficios económicos del comportamiento socialmente responsable. Reconocen enfoques como la maximización del valor para el accionista (Friedman, Jensen), las estrategias de ventajas competitivas (Porter y Kramer, Hart, Litz, Prahalad y Hammond, Hart y Christensen, Prahalad) y los relacionados con el marketing (Varadarajan y Menon, Murray y Montanari).
- *Teorías sobre ética y moral en los negocios*: conciben la RSE como un “deber ser” relacionado con el respeto de los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, la protección del medioambiente, el compromiso con un desarrollo sustentable y otros, a través de los enfoques de la teoría de los grupos de interés (Freeman, Evan y Freeman, Donaldson y Preston, Freeman y Phillips, Phillips et al.), los principios universales (*Global Sullivan Principles*, Pacto Global), el desarrollo sustentable (Informe Brundtland, Gladwin y Kennelly) y el bien común (Alford y Naughton, Melé, Kaku).
- *Teorías integradoras*: ven a la RSE como el deseo de integrar diversas demandas sociales a través de ámbitos como la gestión de problemas (Sethi, Ackerman, Jones, Vogel, Wartick y Mahon), la responsabilidad pública (Preston y Post), la gestión de los *stakeholders* (Mitchell et al., Agle y Mitchell, Rowley) y el desempeño social corporativo (Carroll, Wartick y Cochran, Wood, Awanson).

Cada una de estas teorías es válida e integra un punto de vista diferente de la RSE pero de su lectura puede intuirse la desagregación en el tratamiento del tema y la falta de uniformidad en su concepción. Pero, más allá de eso, existe una creciente

²⁹⁸ Garriga, Elisabet y Melé, Domènec. *Corporate social responsibility theories: mapping the territory* (2004).

cantidad de estudios teóricos que promulgan la incorporación de la RSE en los objetivos de la empresa de manera equilibrada. Al respecto, Porter y Kramer²⁹⁹ advierten que en muchas ocasiones la RSE se inserta de manera fragmentada y separada de la estrategia principal de la empresa, opacando así su potencial. Por el contrario, si se contemplara a la RSE de manera estratégica podría convertirse en fuente de ventaja competitiva, al mismo tiempo que beneficiaría a la sociedad y al medio ambiente.

2.1.2.3. Responsabilidad Extendida al Productor

Un apartado especial se otorga en esta investigación al concepto de la REP, íntimamente relacionado con los enfoques de sustentabilidad y RS. Este término fue oficialmente presentado por los autores Lindhqvist y Lidgren³⁰⁰ en el informe “Modelos para la responsabilidad extendida del productor” para el Ministerio de Medio Ambiente de Suecia en el año 1990. Posteriormente al concepto se le dio un matiz legal, como principio ambiental.

Lindhqvist define la REP como *“un principio político para promover mejoras ambientales para ciclos de vida completos de los productos al extender las responsabilidades de los fabricantes del producto a varias fases del ciclo total de su vida útil y especialmente a su recuperación, reciclaje y disposición final. [...] La responsabilidad extendida del productor (REP) es implementada a través de instrumentos políticos, administrativos, económicos e informativos”*³⁰¹.

Un programa de REP persigue dos grandes objetivos: 1) la mejora en el diseño de los productos y sus sistemas y 2) la alta utilización de productos y materiales de calidad a través de la recolección, tratamiento y reutilización o reciclaje de manera ecológica y socialmente conveniente³⁰². Se hace hincapié en la responsabilidad del productor o fabricante dado que *“la mayoría de los impactos ambientales están (pre)determinados por el diseño de sus productos”*³⁰³.

²⁹⁹ Porter, Michael y Kramer, Mark. *Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility* (2006).

³⁰⁰ Lindhqvist, Thomas y Lidgren, Karl. *Models for Extended Producer responsibility in Swedish* (1990).

³⁰¹ Op. Cit. (p.154).

³⁰² Van Rossem, Chris y Lindhqvist, Thomas. *Evaluation Tool for EPR Programs* (2005).

³⁰³ Lindhqvist, Thomas; Manomaivibool, Panate y Tojo, Naoko. *La responsabilidad extendida del productor en el contexto latinoamericano. La gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en Argentina* (2008, p.18).

Existen muchas ventajas de asignar la responsabilidad al productor entre las que se pueden destacar:

- el asignarle responsabilidades claras a un actor evitaría la situación en la que la responsabilidad de todos termina siendo la responsabilidad de nadie³⁰⁴.
- si un productor sabe que deberá hacerse cargo de sus productos al final de su vida útil tendrá un incentivo para incorporar consideraciones en sus diseños y sistemas (tanto de productos como de recipientes y embalajes).
- el asignarle responsabilidades a un productor lo llevaría con el tiempo a involucrarse físicamente en la gestión del fin de ciclo de vida o bien a comenzar un diálogo con actores *downstream* (redes cercanas al consumidor).

Autores como Hickford y Cherrett³⁰⁵ también se refieren a "la responsabilidad extendida" o "ciudadanía corporativa" como un conjunto de valores o principios que impulsa una organización para convertirse en responsable comprometido con las actividades, indicando especialmente que la logística inversa es una de ellas. Estos autores mencionan que algunos gobiernos, como el del Reino Unido y otros países de Europa, promueven la responsabilidad del productor con políticas específicas³⁰⁶ dado que, teniendo en cuenta su carácter de principio legal, los programas de REP deben ser promulgados e implementados a través de instrumentos del Estado³⁰⁷.

La idea de extender la responsabilidad a los fabricantes varía según el programa de REP y en cuanto a los tipos de responsabilidades en función de las actividades que se llevan a cabo. Lindhqvist *et al.*³⁰⁸ distinguen cuatro tipos de responsabilidades: legal, económica, física y de informar, las cuales determinan el grado de Responsabilidad Individual del Productor (RIP) que es, justamente, la relacionada a la adecuada gestión de los productos de un fabricante individual. Al respecto, Tojo³⁰⁹ establece las siguientes definiciones:

³⁰⁴ Lindhqvist, Thomas y Lifset, Reid. *What's in a name: Producer or Product Responsibility?* (1997).

³⁰⁵ Op. Cit.

³⁰⁶ Como las directrices de responsabilidad del productor que se identificaron en V Programa de Medio Ambiente de la Unión Europea para los países de la región. En estas directivas, la responsabilidad se coloca claramente a los productores a asumir los costos de recogida, clasificación y tratamiento y reciclaje o recuperación.

³⁰⁷ Al respecto, Lindhqvist *et al.* (Op. Cit.) enumeran una serie de ejemplos de instrumentos políticos basados en la REP divididos en instrumentos administrativos, económicos e informativos. Por ejemplo, estándares de tratamientos adecuados para el medio ambiente, restricciones de tratamiento y descarte (administrativos); impuestos a determinados productos o materiales (económicos); identificar/etiquetar determinados productos y componentes (informativos).

³⁰⁸ Op. Cit.

³⁰⁹ Tojo, Naoko. *Extended Producer Responsibility as a Driver for Design Change – Utopia or Reality?* (2004, p. viii).

“[...] un productor asume una responsabilidad económica individual cuando paga anticipadamente por la gestión de fin de ciclo de sus propios productos.

[...] un productor asume una responsabilidad física individual cuando 1) la diferenciación entre productos se hace como mínimo por marca, y 2) el productor tiene control sobre el destino de sus productos desechados con cierto grado de participación en la organización de las operaciones downstream.

[...] los productores tienen la responsabilidad individual de informar sobre la recolección y de suministrar información acerca de sus productos y de los sistemas de sus productos, como ser la ubicación de sustancias peligrosas, los tipos de materiales utilizados, las rutas por las cuales los componentes y materiales llegan a los sitios de producción, etc. Entretanto, toda información adicional, como por ejemplo el funcionamiento de un programa REP, la ubicación de los puntos de recolección, los resultados del programa, etc. [...] puede ser de utilidad si se la brinda de manera coordinada” [traducción del original en inglés].

2.1.2.4. Relación entre Sustentabilidad, RS y REP con logística³¹⁰

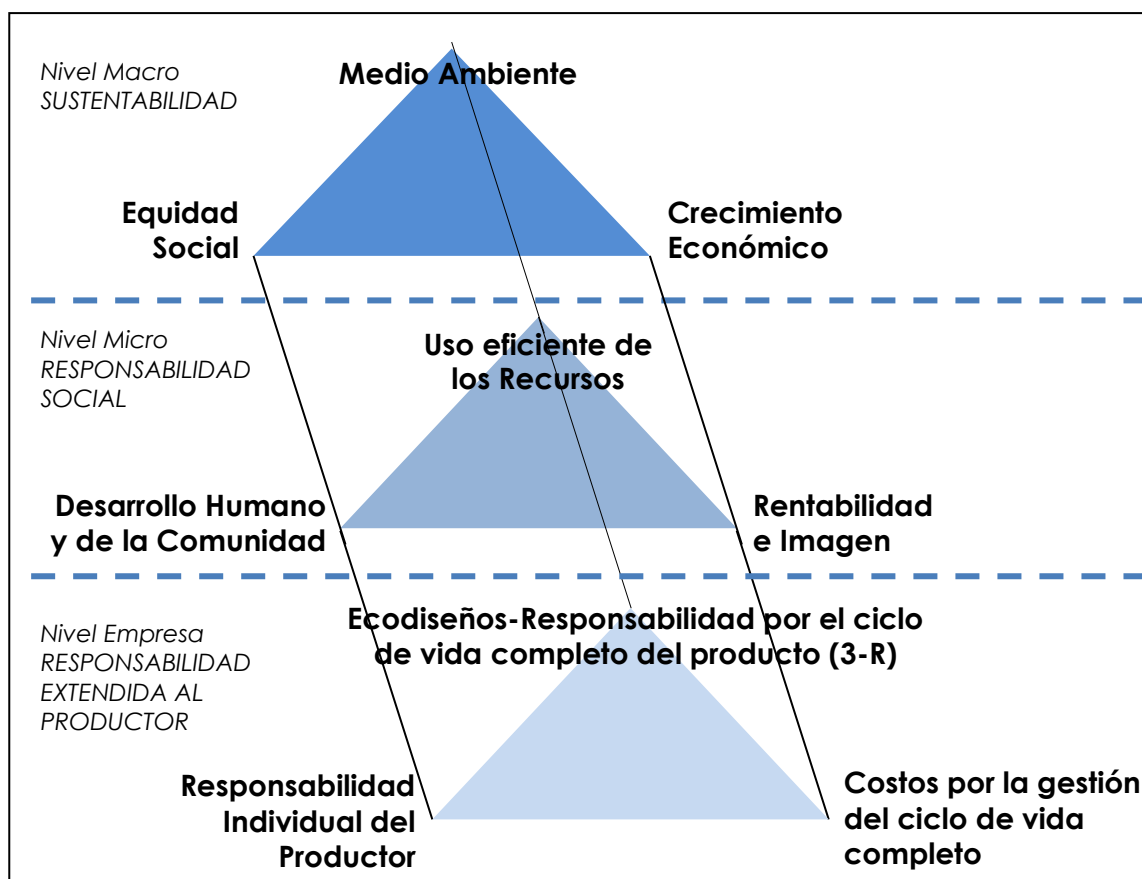
Los conceptos tratados anteriormente poseen relaciones directas dado que todos se refieren a la idea general de un desarrollo sostenible, que implica a las organizaciones de la sociedad y su relación con el ambiente y la economía. Esta relación puede observarse en la Fig. 2.6.

A nivel macro se encuentra el concepto de sustentabilidad que posee un carácter general aduciendo a las bases fundamentales de un desarrollo sostenible: cuidado del medio ambiente, equidad social y crecimiento económico. Luego podemos ubicar a la RS como una parte de la sustentabilidad dedicada al desarrollo de los tres componentes pero en ámbitos más específicos: las empresas, las universidades y otros tipos de organizaciones (es así como tenemos la RS Empresaria, la RS Universitaria y otros términos afines). Los pilares de RS son el uso eficiente de los recursos (principalmente aquellos no renovables), el desarrollo humano y comunitario (incluida la ética y la gobernabilidad en las organizaciones) y la rentabilidad e imagen que son aspectos relacionados con el desarrollo económico de las organizaciones.

³¹⁰ Este apartado forma parte de un artículo de divulgación que fue preseleccionado para formar parte del Reporte Global de Desarrollo Sostenible de la ONU para el año 2015. Fuente: Amato, Celina. *Relación entre Sustentabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Extendida al Productor* (2015).

A nivel de organizaciones que fabrican determinados productos podemos ubicar la REP. En este caso las bases fundamentales se asocian con: los diseños de productos amigables con el medio ambiente y la responsabilidad por el ciclo de vida completo haciendo especial hincapié en la recuperación, reciclaje y disposición final de los productos o sus partes componentes; la idea de una responsabilidad individual del productor a través del concepto ya definido de RIP; y los pagos asociados a la internalización de estos conceptos en la cadena tradicional, los cuales pueden ser asumidos por el productor o trasladados a los costos del producto. En referencia a este último aspecto, una gran cantidad de estudios destacan que el incremento de costos se contrarresta con el aumento de los ingresos por la imagen de la organización ante un público cada vez más exigente de productos “verdes”.

Figura 2.6: Relación entre Sustentabilidad, RS y REP



Fuente: Elaboración propia

Respecto del tema-problema específico de esta tesis, se encuentra una íntima relación entre los tres conceptos abordados (sustentabilidad, RS y REP) y la cadena inversa de la logística. El origen de la LR data de la necesidad creciente de las organizaciones de recuperar y aprovechar los residuos de sus procesos productivos

por razones de conciencia medioambiental pero también porque se fueron realizando estudios que comprobaron el retorno económico de los mismos. Así la logística se constituye en una de las funciones clave de una organización para la generación de planes, programas y estrategias de sustentabilidad y RS, siendo la LI un medio específico para la incorporación de programas de REP. Si bien la REP tiene un matiz legal y debe ser promulgada y reglamentada por el Estado, mediante la incorporación de la FIL las organizaciones tienen la posibilidad de ir creando los mecanismos internos para poder ceñirse a las reglas, una vez que éstas sean obligatorias.

La LR promueve los tres pilares, tal como los demás conceptos analizados, de la siguiente manera:

- Económico. La recuperación de materiales puede significar la sustitución de materias primas u otros componentes de los productos de una organización, lo que genera una disminución directa de los costos de producción y, además, es un instrumento de *marketing* que promueve una imagen de la organización que puede transformarse en VC generando mayores retornos económicos.
- Social. Promueve buenas prácticas medioambientales que son bien vistas por diferentes *stakeholders* ya que satisfacen sus necesidades de compromiso social de las organizaciones para con el ambiente y, por otra parte, genera los caminos para el cumplimiento de determinadas normas o reglamentaciones ambientales de carácter internacional, nacional y local.
- Ambiental. Da origen a la recuperación de los PFU reincorporando a la cadena de valor productos que de otra manera se constituirían en desechos, aumentando el nivel de residuos y atentando contra el medio ambiente.

2.1.3. Teoría de los *stakeholders* o de los grupos de interés

Un concepto amplio de la teoría de grupos de interés supone que la responsabilidad de la empresa se encuentra con las partes interesadas en lugar de los accionistas. En este caso, las partes interesadas o *stakeholders* se refiere a cualquier persona que está influenciada, directa o indirectamente, por las acciones de la empresa o “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”³¹¹.

³¹¹ Freeman, Edward. *Strategic management: a stakeholder approach* (1984, p. 24).

Según lo señala uno de sus precursores (Freeman, 1984), la teoría de los *stakeholders* nació como una teoría estratégica de gestión y continúa teniendo el mismo fin en la actualidad. Sugiere que si adoptamos como objeto de análisis las relaciones entre los *stakeholders* existirán más oportunidades para tratar con efectividad los problemas organizacionales, contribuyendo a un desempeño económico más exitoso.

Según Donaldson y Preston³¹² la teoría de los *stakeholders* se utiliza de tres maneras distintas: en forma descriptiva o empírica, para describir o explicar algunas características y comportamientos de las organizaciones; de manera instrumental, para identificar las conexiones entre la administración de los *stakeholders* y el logro de los objetivos organizacionales tradicionales (como la rentabilidad y el crecimiento); y de forma normativa, para interpretar la función de la organización en la identificación de guías de acción moral o filosóficas para las operaciones y administración de la misma. Estos autores indican que cada uno de estos abordajes realiza un aporte al análisis de los grupos de interés aunque concluyen que finalmente esta teoría es de carácter gerencial dado que recomienda las actitudes, estructuras y prácticas que, en conjunto, constituyen una filosofía de gestión de los *stakeholders*.

Algunas razones de la importancia de esta teoría son³¹³:

- La existencia de la comprensión de una empresa plural, en donde la misma deja de ser propiedad o responsabilidad de uno (propietario o accionista) o de dos (propietarios y trabajadores), para ser de la pluralidad de los agentes que la afectan y también que son afectados por su accionar.
- El nacimiento de intereses de otro tipo, no sólo económicos, dado que los *stakeholders* desarrollan una serie de relaciones que van más allá del contrato jurídico o social, incorporando también el contrato moral.
- La existencia de la idea de una responsabilidad social de la empresa, derivada de la razón anterior.

Stakeholders y RSE

³¹² Donaldson, Thomas y Preston, Lee. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications* (1995).

³¹³ González Esteban, Elsa. *La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa* (2007).

El concepto de *stakeholder* está presente en los cuatro grupos de teorías sobre la RSE identificadas por Garriga y Melé³¹⁴, mencionados anteriormente, además de ser un término referido explícita o implícitamente en una parte importante de las definiciones sobre RSE³¹⁵. Incluso algunos autores sostienen que, a los efectos de la aplicación de la RSE en la gestión empresarial, su análisis puede simplificarse a la consideración de las prácticas responsables hacia cada uno de los *stakeholders*³¹⁶.

Particularmente, Carroll³¹⁷ propuso transitar del concepto de RSE al de teoría/gestión de los *stakeholders* considerándola un marco conceptual adecuado para asistir a los directivos en la integración de la RSE en las organizaciones. La autora elaboró la “*stakeholder/responsibility matrix*” que sirve para organizar los distintos tipos de responsabilidades (económicas, legales, éticas y filantrópicas) en función de los distintos grupos de interés. Sus argumentos a favor de una teoría de los grupos de interés en vez de la RSE se relacionan con que la palabra “social” es vaga y carente de una dirección específica; que el vocablo *stakeholder* identifica y describe mejor a los grupos o personas que tienen un interés o una reclamación ante las decisiones operacionales de la empresa y que es más consistente con el entorno complejo y plural al que se enfrentan las empresas en la actualidad; y que las guías, manuales y herramientas de evaluación más usados para gestionar la RSE organizan las actividades empresariales en función de la relación con los principales *stakeholders*: accionistas, empleados, proveedores, distribuidores, consumidores y comunidad.

Stakeholders y LR

La influencia de los *stakeholders* en la LR ha sido reconocida por numerosos autores desde que se comenzó a investigar el tema. Uno de los trabajos más clásicos, el de Carter y Ellram³¹⁸, referencia una serie de autores que a esa fecha planteaban que las prácticas de LR se veían influenciadas por las siguientes fuerzas externas: clientes, proveedores, competidores y gobiernos. Como conclusión de su

³¹⁴ Op. Cit.

³¹⁵ Dahlsrud, Alexander. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions* (2006).

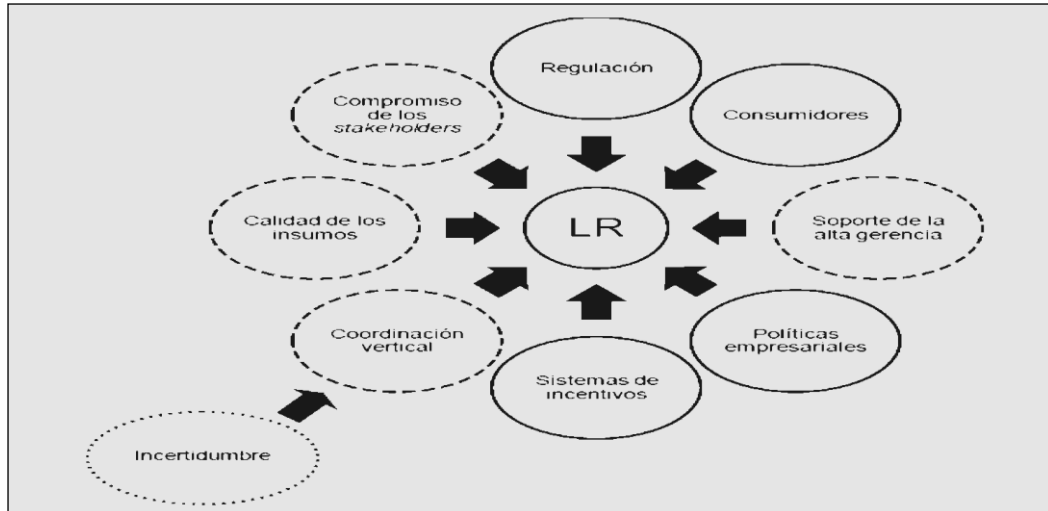
³¹⁶ Carroll, Archie. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* (1991, July/August); Freeman, Edward y Liedtka, Jeanne. *Corporate social responsibility: A critical approach* (1991).

³¹⁷ Op. Cit.

³¹⁸ Carter, Craig y Ellram, Lisa. *Reverse Logistics: A review of the literature and framework for future investigation* (1998).

trabajo, los autores proponen un modelo (Fig. 2.7) de factores que conducen o limitan la LR en las empresas en relación a sus *stakeholders*. Los factores que figuran en círculos con líneas discontinuas son aquellos que limitan mientras que los de líneas continuas son los que conducen a las prácticas de LR.

Figura 2.7: Factores que conducen o limitan la LR en las empresas en relación a sus *stakeholders*



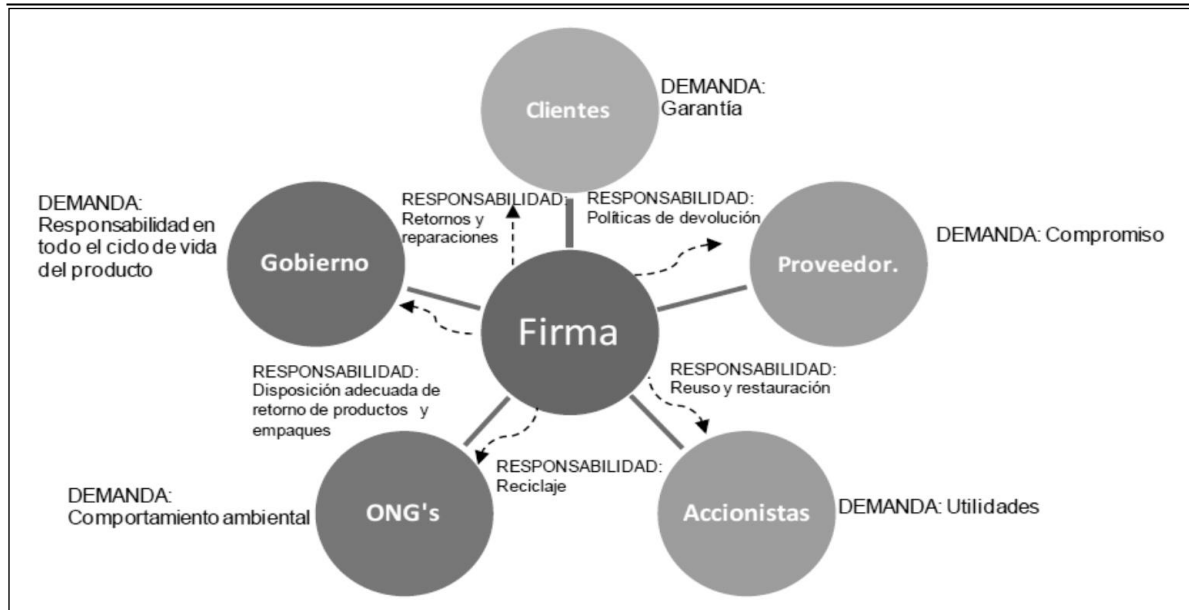
Fuente: Carter y Ellram (1998)

Niño Villamizar³¹⁹ señala que los requerimientos de los distintos *stakeholders* pueden verse como promotores de la aplicación de LR en las organizaciones, es decir que las partes interesadas tienen demandas que pueden satisfacerse a través de actividades de LR. La Fig. 2.8 muestra esta relación y especifica algunos grupos de interés con sus demandas y la responsabilidad de la firma ante cada uno de ellos.

A los fines de este trabajo de tesis y teniendo en cuenta el marco teórico analizado, se determinaron los grupos de interés específicos para su análisis en las empresas objeto de estudio (Fig. 2.9) entendiéndose, además, que los mismos son los relevantes en el proceso de LR en las organizaciones.

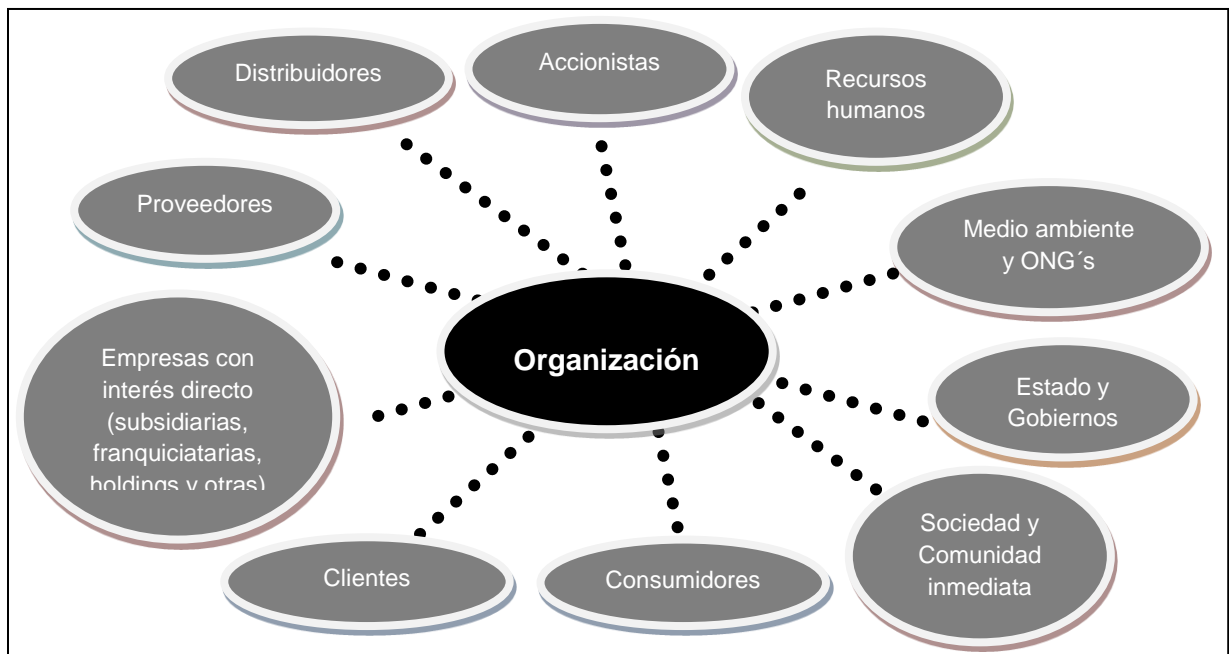
³¹⁹ Op. Cit.

Figura 2.8: Relación de la empresa con los *stakeholders* en el marco de la LR



Fuente: Niño Villamizar (2012, p.26) en base a Álvarez-Gil *et al.* (2007)

Figura 2.9: *Stakeholders* definidos para la investigación



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la definición de estos grupos de interés cabe aclarar que dos de ellos surgieron durante el proceso de recolección de datos, puesto que en marco teórico inicial no existían. Ellos son:

- Empresas con interés directo (subsidiarias, franquiciatarias, holdings y otras). En el relevamiento a campo uno de los entrevistados indicó que la empresa reconocía formalmente a sus grupos de interés y, a su criterio, el más

importante era la Empresa Global (de la cual era franquiciataria). De allí nació la necesidad de incorporar un nuevo *stakeholder* en el marco teórico de la investigación, referido a “empresas con interés directo” dada la importancia que revestía para tres de los casos analizados. Posteriormente, en el análisis de documentación de otro de los casos también apareció la Empresa Global como parte de los grupos de interés que se tenían en cuenta.

- Consumidores. En un principio se había incorporado el *stakeholder* clientes solamente pero cuando se realizó el trabajo de campo y la revisión de la documentación se detectó la necesidad de diferenciarlos con los consumidores, dado que por el tipo de sector e industria son grupos de interés distintos, con demandas y necesidades diferentes.

A continuación, se expone Tabla 2.3 en la cual se identifican las demandas de cada uno de los *stakeholders* definidos y responsabilidades de las empresas en relación a la LR.

Tabla 2.3: Demandas de los *stakeholders* y responsabilidades de la organización ante la LR

Stakeholder	Principal demanda	Responsabilidad de la empresa ante la LR
Proveedores	Compromiso	Políticas de devolución
Distribuidores	Compromiso	Políticas de distribución sustentable
Accionistas	Utilidades	Disminución de costos por programas 3-R. Incremento de ventas por mejoramiento de imagen.
Recursos humanos	Incentivos	Clima laboral
Medio ambiente y ONG's	Comportamiento ambientalmente responsable	3-R: Reducir, Reutilizar, Reciclar
Estado y Gobiernos	Responsabilidad por el cumplimiento de las normativas y por el ciclo de vida completo del producto	Disposición adecuada de retorno de productos, empaques y embalajes
Sociedad y Comunidad inmediata	Comportamiento socialmente responsable	Prácticas éticas cuidadosas de la comunidad
Consumidores	Valor	Productos de calidad, con capacidad de ser aprovechados cuando se transforme en un PFU (productos verdes). Consumo responsable
Clientes	Valor	Productos de calidad y seguros, capacitación a clientes en temas de LR, intercambio de buenas prácticas y prácticas éticas de negocio
Empresas con interés directo	Imagen y Rentabilidad	Cumplimiento de estándares y de metas de LR.

Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Enfoque de la logística integral y reversa

2.1.4.1. Logística integral (SCM)

El término "logística" se originó en un contexto militar refiriéndose a cómo se adquiriría el personal, transporte y suministros y equipos de tienda en las guerras. En el sector empresarial se adoptó el concepto en la década del sesenta y se utiliza para referirse a cómo son adquiridos, transportados y almacenados a lo largo de la cadena de suministro los recursos y la información en una organización. La definición del *National Council of Physical Distribution Management* del año 1979 se refería a la logística empresarial como la que integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos y productos finales desde el punto de origen al de consumo. Por su parte, autores como Ballou ya concebían en el año 1970 a la logística empresarial como "*todas aquellas actividades relacionadas con el traslado-almacenamiento de productos que tienen lugar entre los puntos de adquisición y los puntos de consumo*"³²⁰.

Una de las definiciones más promulgadas en la actualidad es la de las normas del *Council of Supply Chain Management Professionals*³²¹ que indica que "*la logística es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y el almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente*".

La función logística o cadena de suministro incluye una serie de actividades que se dividen en tres grandes áreas: logística de entrada, logística interna y logística de salida. En la logística de entrada se incluyen procesos relacionados con el abastecimiento como la gestión de compras, la programación de necesidades y de la recepción y el control a los proveedores. Dentro de la logística interna encontramos las actividades de almacenamiento y transformación como la planificación de la producción, los programas de aprovisionamiento, controles de

³²⁰ Ballou, Ronald. *Broadening and unifying marketing logistics* (1970). En Ballou, Ronald. *Logística. Administración de la cadena de suministro* (2004).

³²¹ Fundado en 1963, el Consejo de Profesionales de *Supply Chain Management* es la asociación profesional a nivel mundial por excelencia dedicada a la promoción y difusión de la investigación y el conocimiento sobre la gestión de la cadena de suministro. La organización tiene su sede en Illinois, EE.UU. (Fuente: www.cscmp.org Consulta: 15/11/2013).

inventarios, administración de los almacenes, control de la producción y administración de stocks. Por último, la logística de salida se asocia al transporte y la distribución incluyendo la gestión de la demanda, los programas de distribución, el servicio al cliente y las entregas.

Siguiendo a Ballou³²² la administración de esta cadena de suministros o *Supply Chain Management* (SCM) es un término que ha surgido en los últimos años y encierra la esencia de la logística integrada. Es la combinación de todas las actividades logísticas mediante el mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

Gupta *et al.*³²³ atribuyen la idea moderna de cadena de suministros a la investigación pionera realizada por Jay Forrester en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, por las siglas en inglés de *Massachusetts Institute of Technology*) en 1950. El autor, en su modelo de dinámica industrial conocido como el efecto Forrester, sugirió que los cinco flujos de cualquier actividad económica - dinero, órdenes, materiales, personal y equipos- están relacionados entre sí por una red de información que ahora se llama cadena de suministros. A principios de la década de 1980 los conceptos de transporte, distribución y gestión de materiales comenzaron a fundirse en un solo término global: la gestión de la cadena de suministro o SCM.

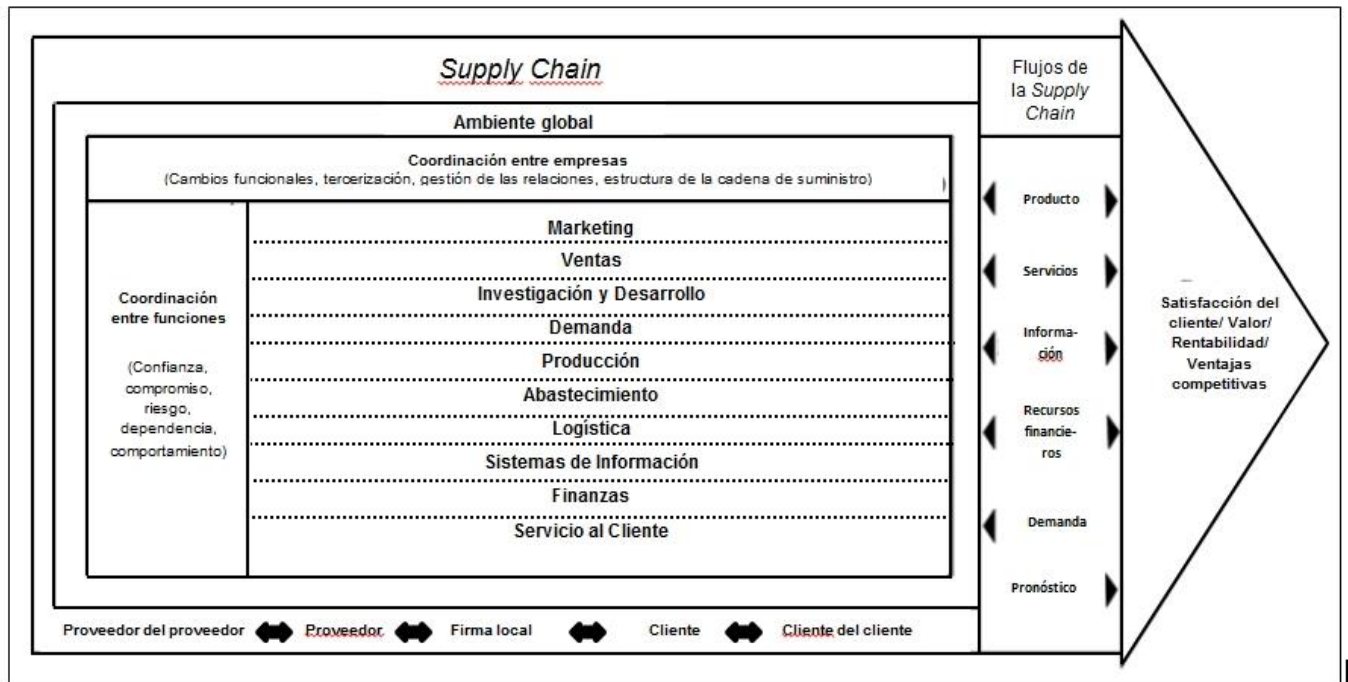
Uno de los trabajos más frecuentemente citados respecto de la definición de la SCM es el de Mentzer *et al.*³²⁴ quienes realizan un exhaustivo desarrollo de los conceptos asociados a la SCM arribando a una definición que se basa en dicho análisis: “*la SCM es un sistema que realiza la coordinación estratégica de las funciones tradicionales de la empresa y las tácticas dentro de la empresa en particular y en relación a la cadena de suministros, a efectos de mejorar el rendimiento a largo plazo de la empresa individual y de la cadena de suministros en su conjunto*”. Los autores proponen un modelo que es uno de los más utilizados en el ámbito académico y que se muestra a continuación:

³²² Op. Cit. (2004).

³²³ Gupta, Vishal; Abidi, Naseem y Bandyopadhyay, Asit. *Supply Chain Management-A Three Dimensional Framework* (2013).

³²⁴ Mentzer, John; DeWitt, William; Keebler, James; Min, Soonhong; Nix, Nanacy; Smith, Carlo y Zacharia, Zach. *Defining supply chain management* (2001).

Figura 2.10: Modelo de *Supply Chain Management*



Fuente: Elaboración propia en base a Mentzer *et al.* (2001, p.19)

Para que esta cadena funcione los autores remarcan una serie de condiciones: tres o más empresas contiguas que tengan orientación a la cadena de suministros (*Supply Chain Orientation*); un comportamiento integrado; intercambio mutuo de información; compartir riesgos y recompensas; cooperación; el mismo objetivo y el mismo enfoque en el servicio a los clientes; integración de procesos y *partners* para construir y mantener relaciones a largo plazo.

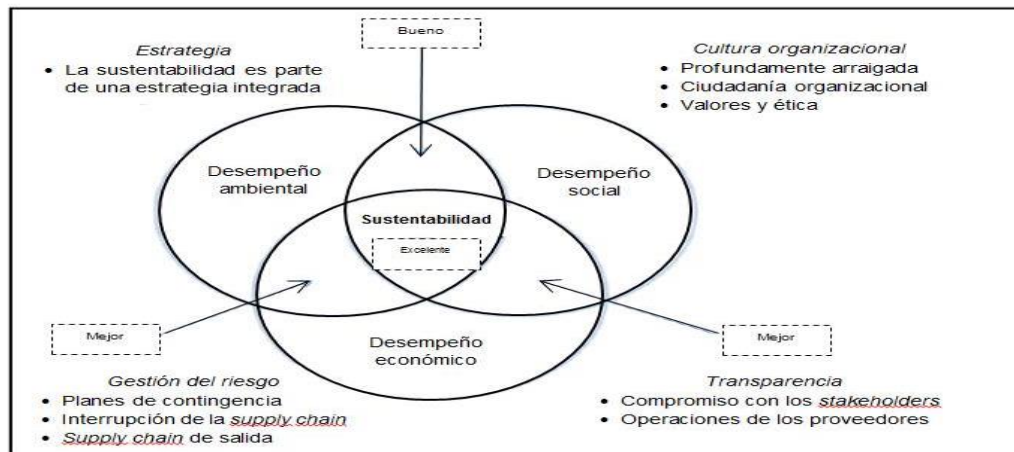
SCM y sustentabilidad

El concepto de sustentabilidad se ha ampliado de la organización para abarcar también a la cadena de suministros, naciendo el término específico de *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM) el cual debe incluir los parámetros de la sustentabilidad en el marco general de SCM. El primer documento sobre este tema se atribuye a New³²⁵, quien sostuvo que la gestión de la cadena de suministros en la sociedad industrial debe considerar explícitamente las implicancias éticas, políticas y económicas. El rendimiento de la SCM debe medirse no sólo por los beneficios sino también por el impacto de la cadena sobre los sistemas ecológicos y sociales.

³²⁵ New, Stephen. *The scope of supply chain management research* (1997).

Carter y Rogers³²⁶ propusieron un modelo y definieron a la SSCM como "la integración estratégica transparente y el logro de objetivos sociales, ambientales y económicos de la organización en la coordinación sistemática de los procesos de negocio entre organizaciones clave para la mejora a largo plazo del desempeño económico de la empresa y de su cadena de suministros". El modelo conceptual de esta definición se expone a continuación.

Figura 2.11: Sustainable Supply Chain Management



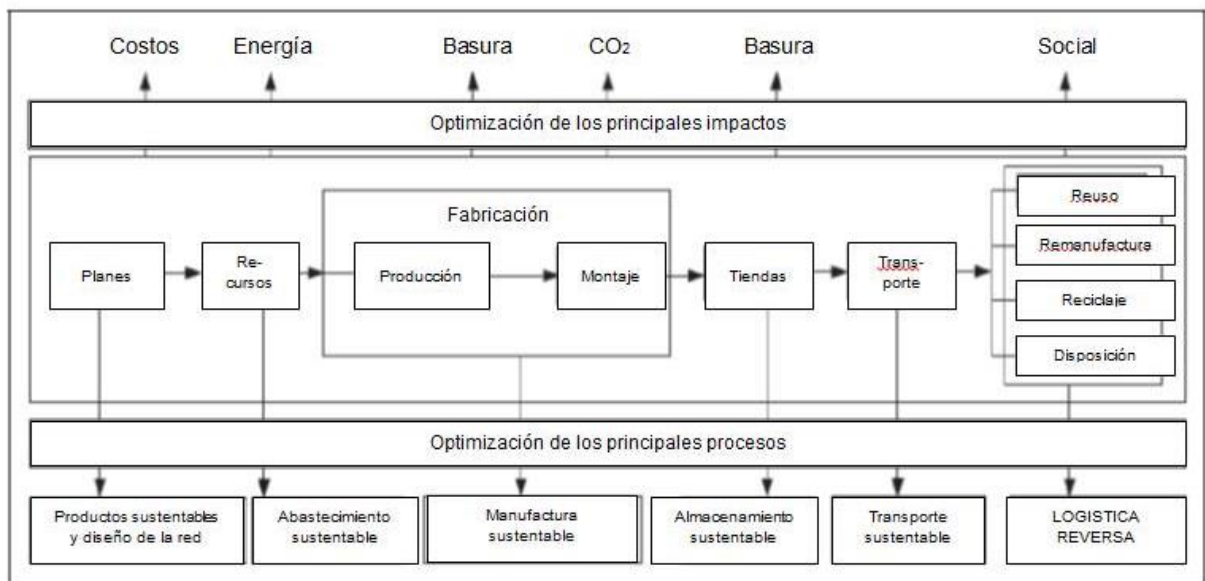
Fuente: Elaboración propia en base a Carter y Rogers (2008) en Gupta *et al.* (2013, p.84)

Por su parte, Ramudhin *et al.*³²⁷ adoptó esta definición y propuso un marco más específico para la SCM que incorpora las tres dimensiones de la sustentabilidad. Según este autor, la dimensión económica se tiene en cuenta al minimizar el costo total de logística o al maximizar la ganancia sobre las diferentes actividades de la cadena (compras, producción, almacenamiento, distribución, reciclaje, etc.). La sustentabilidad ambiental significa que los daños ambientales permanentes no deben ser permitidos y que se debe cumplir con las regulaciones de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). La dimensión social incluye como objetivos la reducción del ruido, de la congestión del tráfico, del estrés y mejorar el nivel y la calidad de vida de las comunidades en torno a la SCM. El enfoque de este autor se resume en la figura a continuación.

³²⁶ Carter, Craig y Rogers, Dale. *A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory* (2008).

³²⁷ Ramudhin, Amar; Chaabane, Amin y Paquet, Marc. *Carbon market sensitive sustainable supply chain network design* (2010).

Figura 2.12: SCM y las tres dimensiones de la sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia en base a Ramudhin *et al.* (2010, p.35)

Como puede observarse, la logística reversa forma parte de los procesos clave de la SCM que la organización puede optimizar para lograr mayor sustentabilidad en la cadena.

2.1.4.2. Logística reversa³²⁸

Origen y definición

A partir de los años noventa comenzó a aparecer un interés mayor por el estudio de la logística en general y empezaron a investigarse diferentes aspectos relacionados con esta función que fueron generando mejoras importantes en las organizaciones³²⁹. A fines de esa década también se comienzan a investigar cuestiones relacionadas con la logística inversa, referidos en un principio al reciclado y a la recuperación de Productos Fuera de Uso (PFU).

A partir del año 2000 se inicia una nueva década de estudios más pormenorizados respecto de las implicancias de la logística inversa, incorporando aspectos no tratados anteriormente en las investigaciones, tales como: procesos de recuperación de PFU; mecanismos de gestión de los mismos; obtención de valor económico y ambiental; implicancias estratégicas, tácticas y operativas de la recuperación; modelos de sistemas logísticos que incluyen la incertidumbre

³²⁸ Tal como se adelantó en el inicio de esta tesis los términos logística inversa y reversa se utilizan como sinónimos a los efectos de esta investigación.

³²⁹ Se suele conocer a la década del '90 como la de la "revolución de la *supply-chain*" o cadena de valor, así como la de los '80 es la de la "revolución de la calidad".

cuantitativa y cualitativa de los PFU (demanda y oferta); modelización de sistemas de logística inversa y otros.

Igualmente, el concepto de logística inversa puede remontarse a la década del setenta cuando algunos autores analizaron el proceso de distribución de productos para el reciclaje. Guiltinan y Nwokoye³³⁰ y Ginter y Starling³³¹ dan los primeros pasos analizando la estructura de los canales de distribución para el reciclaje, los miembros que participan en estos canales, nuevas funciones y otros temas relacionados. Sin embargo, no es hasta los años noventa cuando se comienza a estudiar con mayor profundidad la gestión de los PFU y los sistemas logísticos asociados, siendo uno de los primeros trabajos el de Stock³³² en el que se investigan, entre otras cuestiones, los procesos logísticos relacionados con el retorno de productos desde el consumidor al productor, el reciclaje, la reutilización de materiales y componentes, la eliminación de residuos y las operaciones de restauración, reparación y refabricación. El mismo autor recupera el tema posteriormente³³³ ampliando el estudio anterior mediante el desarrollo de modelos de gestión que combinan las técnicas de ingeniería logística y los modelos de decisión empresarial para rentabilizar el flujo de retorno de los PFU e indica que *“La logística inversa es un proceso por el cual las compañías pueden ser más eficientes medioambientalmente a través del reciclaje y la reutilización de productos y mediante la reducción de la cantidad de materias primas empleadas”*³³⁴.

Rogers y Tibben-Lembke³³⁵ describen a la logística inversa incluyendo el objetivo y los procesos logísticos involucrados indicando que *“Es el proceso de planear, implementar y controlar eficiente y eficazmente el costo de los flujos de materias primas, inventario en proceso, bienes terminados e información relacionada, desde el punto de consumo al punto de origen con el propósito de recuperar el valor primario o disponer adecuadamente de ellos”*.

³³⁰ Guiltinan, Joseph y Nwokoye, Nonyelu. *Developing distribution channels and systems in the emerging recycling industries* (1975).

³³¹ Ginter, Peter y Starling, Jack. *Reverse distribution channels for recycling* (1978).

³³² Stock, James. *Reverse logistics: White paper* (1992).

³³³ Stock, James. *Development and implementation of reverse logistic program* (1998).

³³⁴ Stock, James en Carter y Ellram (Op. Cit., p.85).

³³⁵ Rogers y Tibben-Lembke (Op. Cit., p.2).

Basándose en esa definición, Bañegil Palacios y Rubio Lacoba³³⁶ hacen la propia más completa indicando que la LR *“Es el proceso de planificación, desarrollo y control eficiente del flujo de materiales, productos e información desde el lugar de origen hasta el de consumo de manera que se satisfagan las necesidades del consumidor, recuperando el residuo obtenido y gestionándolo de tal manera que sea posible su reintroducción en la cadena de suministro, obteniendo un valor añadido y/o consiguiendo una adecuada eliminación del mismo”*.

Por su parte la Asociación Latinoamericana de Logística (ALL), organismo de referencia en el ámbito de la logística, la define como el *“Proceso de mover bienes y mercancías desde su punto final para recuperar parte de su valor o eliminarlos adecuadamente. Mediante este proceso se recuperan y reciclan envases, embalajes, residuos peligrosos, retornos de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales”*³³⁷.

Como se observa, al definir la logística inversa todos los autores hablan de un proceso relacionado con la planificación, ejecución y control que debe ser llevado a cabo con eficiencia, en el que están involucrados flujos de bienes e información que van del punto de consumo (consumidor) hacia el de origen (productor), con el objetivo de recuperar parte del valor del producto o eliminarlo correctamente.

También encontramos algunos aspectos diferenciales en las definiciones de los autores. Rogers y Tibben-Lembke incorporan la eficiencia y la eficacia -aunque desde una perspectiva meramente económica- mientras de Bañegil Palacios y Rubio Lacoba sólo hablan de eficiencia y la ALL no menciona ninguno de esos principios. Esto no significa que quienes no los incluyen no los tengan en cuenta posteriormente en sus análisis pero determina una diferencia a remarcar. Desde la perspectiva de esta tesis, es importante que ambos términos se encuentren involucrados para que el proceso no pierda la mirada de su objetivo pero también incluya la forma de alcanzarlo.

Otro aspecto diferencial es que Bañegil Palacios y Rubio Lacoba son los únicos en introducir la satisfacción de las necesidades del consumidor como uno de los objetivos del proceso. Las demás definiciones no hablan de ello. Bajo un criterio de sustentabilidad esta especificidad es un poco acotada dado que no integra las

³³⁶ Op. Cit. (p.112).

³³⁷ Asociación Latinoamericana de Logística. *Glosario de Términos Logísticos* (Consulta: 20/03/2013).

necesidades de otros *stakeholders* como objetivos de la logística inversa, siendo algunos de ellos más importantes que el propio consumidor.

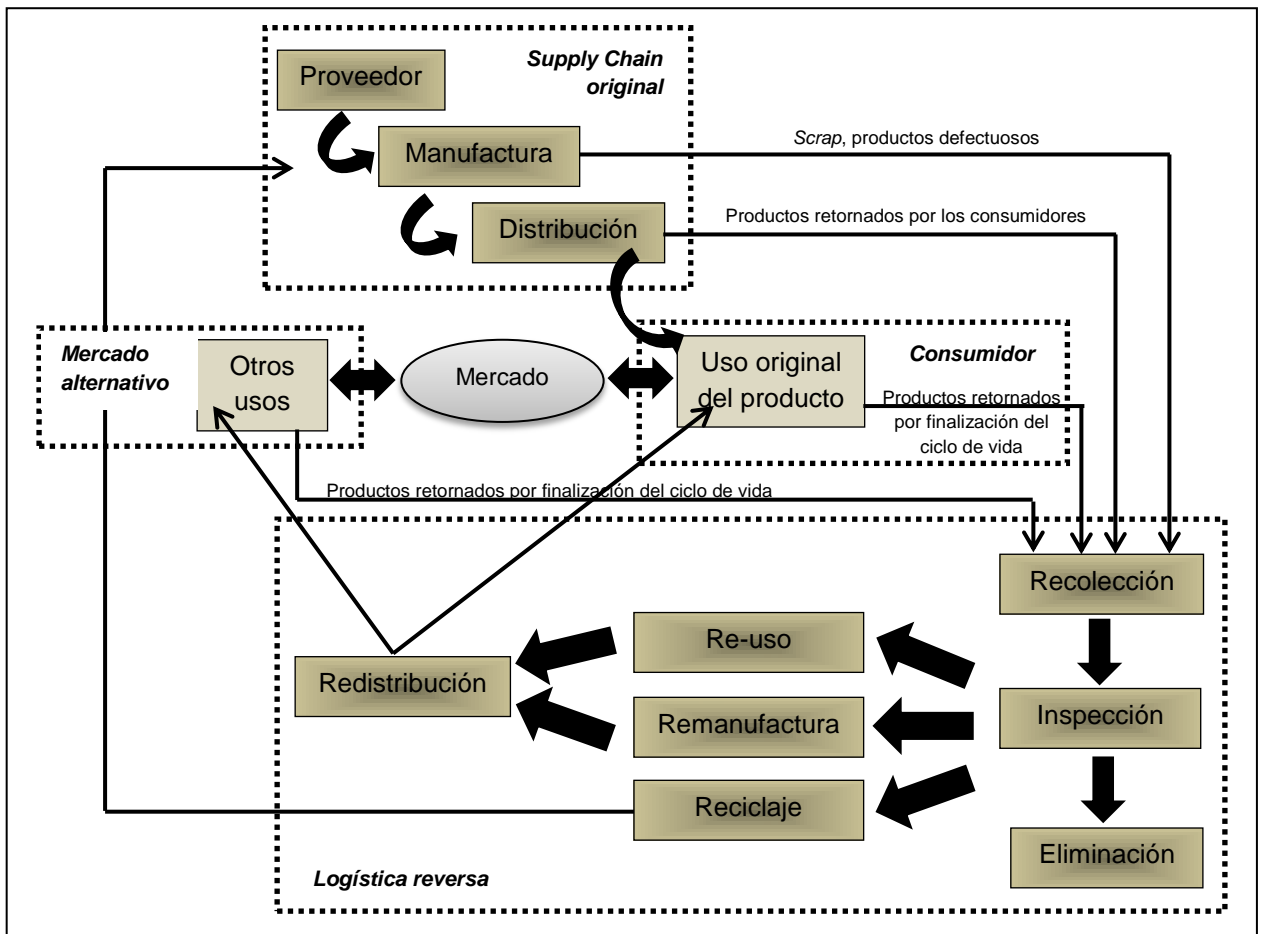
Por su parte, Rogers y Tibben-Lembke reducen el proceso a la evaluación del costo del flujo de bienes e información lo que resulta una mirada acotada a lo económico de la implicancia del proceso de logística inversa, que deja sin lugar a otros costos asociados como los sociales y ambientales.

Por lo anterior, la redefinición del concepto es necesaria a los fines de esta investigación, estableciendo que logística inversa es “el proceso de planificación, desarrollo y control eficaz y eficiente del flujo de materiales, productos e información desde el lugar de origen (consumidor) hasta el de consumo (productor), recuperando el residuo obtenido y gestionándolo de tal manera que sea posible su reintroducción en la cadena de suministro para su reuso, remanufactura, reciclaje o adecuada eliminación, satisfaciendo así las necesidades de los *stakeholders* y creando valor compartido para la organización y la sociedad en su conjunto”.

Proceso de LR

Las actividades básicas y los flujos presentes en una cadena de LR pueden observarse en la Fig. 2.13. El flujo inverso de la función logística parte del consumidor quien pasa a ser el productor del PFU, cuando el mismo finaliza su vida útil o cuando necesita retornarlo por razones específicas de reparación, servicio o renovación. Cuando no existen cadenas inversas de logística el consumidor opta por la disposición final (basura) o por la venta o donación a mercados secundarios para su reuso. En el caso de existir una red de LR asociada a ese producto, el consumidor tendrá la posibilidad de retornarlo al fabricante para que le dé el tratamiento necesario o a algún proveedor que, mediante actividades de reciclaje, lo reinserte en la cadena. Esta última figura también la puede adquirir alguna entidad sin fines de lucro que realice actividades de reciclaje y devuelva el PFU a la cadena. Aunque también es necesario aclarar que puede ser el mismo fabricante quien se encargue del reciclaje.

Figura 2.13: Actividades básicas y flujos de la cadena inversa de la logística



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior pueden observarse las siguientes actividades específicas relacionadas con la LR:

1. **Recolección.** Es el centro de todas las demás actividades de la cadena de LR y puede provenir del consumidor directamente, del canal de distribución, de los *scrap* o de los recicladores.
2. **Inspección.** Después de que los productos han sido recolectados deben ser examinados, siendo una de las fases más difíciles ya que de ella depende que los restantes flujos tengan una mayor productividad. Aquí se determina si el producto o sus partes pueden ser reutilizadas, remanufacturadas, recicladas o desechadas.
3. **Remanufactura.** Envuelve una serie de actividades para brindarle al producto usado una nueva condición. En este proceso el producto desechado es desarmado completamente y luego las partes que puedan utilizarse deben ser limpiadas, restauradas e incluidas en el inventario de la organización. El

producto remanufacturado puede tener al final un mejor rendimiento y proactividad en su vida útil esperada que el producto original.

4. **Reutilización.** En el proceso de reutilización los productos que fueron retornados en mejores condiciones son utilizados dentro del mismo canal y mercado o en un mercado alternativo. Normalmente no requieren de procesos de reparación, salvo alguna limpieza o acondicionamiento menor.
5. **Reciclaje.** Durante este proceso el producto es desarmado y tratado de manera que sus materiales y partes sean separados dentro de componentes homogéneos. Luego son tratados para obtener las cualidades necesarias para su futuro uso.
6. **Eliminación.** Algunos productos retornados deben ser eliminados dado que no se los puede procesar dentro de algunos de los mecanismos mencionados anteriormente, aunque también puede ser por razones técnicas o económicas. En la fase de inspección se determinan los productos a eliminar, lo cual involucra la transportación hacia los lugares especializados para su deceso.
7. **Redistribución.** La distribución está directamente relacionada a los productos que han sido comprados en su condición de uso o de remanufactura y se colocan en los mercados originales o en mercados alternativos.

Finalizando y para una mayor comprensión del tema, en la tabla a continuación se muestran algunas diferencias fundamentales entre los sistemas logísticos convencionales y los de logística inversa.

Tabla 2.4: Principales diferencias entre logística tradicional e inversa

Cadena de suministro tradicional	Logística inversa	Aclaraciones respecto de la logística inversa
Los productos son tirados por el sistema (pull).	Existe una combinación de empujar (push) y tirar productos (pull) a través de la cadena de suministro.	Esto sucede porque no hay, en muchos casos, una legislación que aumente la responsabilidad del productor. En muchos países las cantidades de desecho ya son limitadas
El proceso de producción se limita a las unidades de producción.	El proceso de producción va más allá de los límites de las unidades de producción.	Los flujos de retorno siguen un esquema de proceso predefinido, en el que los productos (descartados) se transforman en productos secundarios, componentes y materiales.
Existen procesos de producción por un lado y redes de distribución, por otro.	Los procesos de producción se ven integrados a las redes de distribución.	
Tiene un alto nivel de certidumbre.	Tiene un nivel muy alto de incertidumbre.	Cuestiones como la calidad, la demanda y el precio son difíciles de controlar.
La calidad del producto es uniforme.	La calidad del producto no es uniforme.	
Existe claridad acerca de: -el destino del producto -el canal -los precios -la comercialización	El destino del producto no está claro como así tampoco el canal, precio y formas de comercialización dado que todo ello depende de muchos factores.	Los costos, por ejemplo, son menos visibles y rara vez están contabilizados en las empresas.
Existe información real para hacer seguimiento al producto.	La visibilidad de los procesos no es transparente.	
Hay negociación entre las partes directas.	La negociación es complicada porque existen consideraciones adicionales.	

Fuente: Elaboración propia en base a Tibben-Lembke (2002) y Mueller (2005)

2.1.5. Enfoque del desempeño organizacional³³⁸

El desempeño organizacional ya es un constructo concebido de diversas maneras dentro de la teoría de la administración en general y de la estrategia específicamente y teniendo en cuenta que la temática particular de la LR incorpora aspectos diferenciales, la generación de una definición propia de este concepto es fundamental. Por ello y para poder llegar a una conceptualización útil a los fines de

³³⁸ El contenido de este apartado ha sido publicado como avance de la investigación en un artículo de divulgación. Fuente: Amato, Celina. *Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional* (2014).

este trabajo de investigación se analizaron los aportes a este enfoque siguiendo el trabajo de Camisón Zornoza y Cruz Ros³³⁹ -quienes abordan el estado del arte de la medición del desempeño desde una perspectiva estratégica- sumado a los enfoques de la administración estratégica y de la logística reversa al respecto.

Una de las formas tradicionales de medición del desempeño de una organización es a través de los resultados económico-financieros, como la rentabilidad o la consecución de un rendimiento superior, que normalmente se relaciona con indicadores como rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital, margen de utilidades, participación de mercado, relación entre capital y deuda, ganancias por acción, crecimiento de ventas y de activos³⁴⁰. Esta mirada se asienta en el pensamiento económico neoclásico, la economía industrial, la economía de las organizaciones e incluso el pensamiento estratégico racional.

Si pensamos en la TBL la medición tradicional de desempeño hace hincapié sólo en uno de los principios: el económico, por lo que se puede inferir que esta manera de medir el desempeño es un poco desactualizada. Por ello es que existe un concepto más moderno de desempeño que se refiere a los resultados de la empresa relacionados con todos sus grupos de interés. Esta línea de pensamiento surge a partir de las teorías como las del *management*, del comportamiento y de los *stakeholders* que plantearon la imposibilidad de maximizar el beneficio económico como objetivo único de una organización.

En este sentido, podemos encontrar autores que hablan de medición específica de desempeño social o ambiental. Por ejemplo, Epstein³⁴¹ en el caso de desempeño ambiental de la empresa, o los trabajos de Doty *et al.*³⁴², Provost y Leddick³⁴³, Chakravarthy³⁴⁴ y Quinn y Rohrbaugh³⁴⁵ que han incorporado los objetivos de los distintos *stakeholders* para medir el desempeño organizacional. También hay quienes han considerado específicamente la inclusión de dimensiones de

³³⁹ Camisón Zornoza, César y Cruz Ros, Sonia. *La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida* (2008).

³⁴⁰ David (Op. Cit.).

³⁴¹ Epstein, Marc. *El desempeño ambiental en la empresa. Prácticas para costear y administrar una estrategia de protección ambiental* (2000).

³⁴² Doty, Harold; Glick, William y Huber, George. *Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories* (1993).

³⁴³ Provost, Lloyd y Leddick, Susan. *How To Take Multiple Measures To Get a Complete Picture of Organizational Performance* (1993).

³⁴⁴ Chakravarthy, Balaji. *Measuring Strategic Performance* (1986).

³⁴⁵ Quinn, Robert y Rohrbaugh, John. *A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis* (1983).

desempeño no financiero que abarca elementos intangibles de la organización, tal como Meyer y Gupta³⁴⁶, Venkatraman y Ramanujam³⁴⁷ y Woo y Willard³⁴⁸.

Con la intervención de los aportes de todos estos autores, Camisón Zornoza y Cruz Ros retoman la siguiente definición de desempeño de Camisón Zornoza³⁴⁹: “*el desempeño organizativo se define como el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas*”. Los autores identifican a este constructo con siete dimensiones: resultados financieros, eficiencia operativa, capacidad de competir, satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados e impacto social.

Por otra parte, si tomamos autores relacionados con la planificación estratégica el desempeño es visto como una consecuencia de la VC de una organización y se relaciona con la creación de valor. Hill y Jones³⁵⁰ plantean que “*el logro de una ventaja competitiva sostenida y de una rentabilidad superior requiere que se hagan las elecciones correctas respecto a la creación de valor a través de la diferenciación, la fijación de precios y [...] la estructura de costos*” y que las raíces de esas VC están en las estrategias funcionales de la organización, a través del logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente (tal como ya se expuso en la Fig. 2.4). Estos cuatro elementos, que son las bases de un desempeño superior, son desarrollados a continuación en función de los autores de referencia³⁵¹.

El logro de una eficiencia superior se relaciona con la cantidad de entradas, traducidas en recursos tangibles e intangibles, que se requieren para producir un producto determinado versus las salidas. Una organización eficiente tiene una

³⁴⁶ Meyer, Marshall y Gupta, Vipin. *The performance paradox* (1994).

³⁴⁷ Venkatraman, Natarjan y Ramanujam, Vasudevan. *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches* (1986).

³⁴⁸ Woo, Carolyn y Willard, Gary. *Performance representation in strategic management research: Discussions and recommendations* (1983).

³⁴⁹ Camisón Zornoza, César. *La competitividad de la pyme española: estrategia y competencias distintivas* (1997, p.45-46).

³⁵⁰ Op. Cit. (p.89).

³⁵¹ Hill y Jones (Op. Cit.)

productividad mayor (mayores salidas con los mismos recursos o igual salida con menores recursos) y menores costos que su competencia.

La obtención de niveles superiores de calidad se relaciona con dos dimensiones: la confiabilidad y los atributos de un producto. La confiabilidad está ligada, en términos generales, con la administración de la calidad total (TQM, por las siglas en inglés de *Total Quality Management*)³⁵² que sugiere que todas las operaciones de una organización deben pretender mejorar la confiabilidad de su oferta de productos. La implantación de programas de TQM requiere de algunas condiciones imperativas como el compromiso de toda la organización con la calidad, el enfoque al cliente, el establecimiento de parámetros de medición de la calidad y de metas e incentivos relacionadas con esas mediciones, la información devuelta por los empleados para las incorporación de mejoras, la identificación de defectos y errores y su origen, las relaciones con los proveedores, la facilidad en el diseño de los productos y la cooperación de toda la organización para lograr el compromiso inter e intrafuncional.

La segunda dimensión de la calidad, los atributos, exige acciones específicas para que los productos puedan ser considerados como de calidad por los consumidores y entre ellos encontramos: atributos de los productos en sí -como la forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad y estilo-, atributos de los servicios -como la facilidad para encargar el producto, entrega, instalación, capacitación y asesoría al cliente, mantenimiento y reparación- y atributos asociados a los RRHH -como la competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, respuesta y comunicación-.

Por otra parte, el logro de niveles superiores de innovación se relaciona con la posibilidad de dar lugar a nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes o mejorar la calidad de los ya existentes o reducir sus costos. La posibilidad de generar innovaciones en productos o procesos permite diferenciar a los productos de la competencia y/o reducir los costos por debajo de los competidores.

³⁵² El concepto de TQM fue desarrollado después de la Segunda Guerra Mundial y puede considerarse como la fusión entre las prácticas de la industria japonesa con las ideas de los principales gurús occidentales de la calidad como Deming, Juran, Crosby y Feigenbaum.

Obtener una respuesta superior de los clientes constituye un atributo de diferenciación que ayuda a consolidar la lealtad a la marca de los consumidores, que luego puede traducirse en mayores precios, por lo tanto, ingresos para la firma. Significa proporcionarles a los clientes un valor superior por el dinero que pagan para la obtención del producto. Las organizaciones pueden lograr un nivel superior de respuesta al cliente diferenciando sus productos a través de su adaptación a las necesidades individuales -siempre y cuando esto sea posible- y la reducción de los tiempos de respuesta y satisfacción del cliente.

El logro de niveles de eficiencia, calidad e innovación superior se deriva en mayores niveles de respuesta al cliente.

Desempeño y logística

El tema del desempeño también ha sido analizado en el contexto de la SCM. Diversos autores se dedicaron a investigar la relación entre el desempeño o rendimiento de una empresa y las estrategias de su cadena de suministro (Olavarrieta y Ellinger³⁵³; Vickery *et al.*³⁵⁴; Wisner *et al.*³⁵⁵). Pero la mayor parte de estos estudios concluyeron que no existe una relación directa entre una estrategia en la cadena de suministro y un desempeño mayor, aunque sí se detectaron relaciones indirectas importantes como la del servicio al cliente (Skinner *et al.*³⁵⁶).

No obstante ello y tal como lo destaca Niño Villamizar³⁵⁷, existe una gran cantidad de estudios³⁵⁸ que atribuyen una relación directa entre la integración de los aspectos ambientales y la estrategia organizacional, trayendo beneficios como reducción de costos y mejoramiento de la eficiencia de las organizaciones, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, incrementos en la cuota de participación en el mercado, diferenciación medioambiental, acceso a nuevos mercados, mejoramiento en la imagen corporativa y acceso a ayudas financieras,

³⁵³ Olavarrieta, Sergio y Ellinger, Alexander. *Resource-based theory and strategic logistics research* (1997).

³⁵⁴ Vickery, Shawnee; Jayaram, Jayanth; Droge, Cornelia y Calantone, Roger. *The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships* (2003).

³⁵⁵ Wisner, Joel; Tan, Keah-Choon y Leong, Keong. *Principles of supply chain management: a balanced approach* (2012).

³⁵⁶ Skinner, Lauren; Bryant, Paul y Richey, Glenn. *Examining the impact of reverse logistics disposition strategies* (2008).

³⁵⁷ Op. Cit.

³⁵⁸ Entre los que destaca: Porter y Van der Linde (1995); Reinhardt *et al.* (2008); Fernández *et al.* (2004); Klassen y Vachon (2003); Jayaraman y Luo (2007), Zhu y Sarkis (2004) y Skinner *et al.* (2008).

entre otros. Como la LR está relacionada íntimamente con estos aspectos, se puede inferir que a través de la implementación de una estrategia de LR se mejorarían los beneficios de la empresa.

En relación a la integración del aspecto medioambiental con el desempeño, Miranda González *et al.*³⁵⁹ desarrollan el término de Gestión de la Calidad Medioambiental Total (TQEM³⁶⁰), con la finalidad de trasladar la filosofía de la calidad total a la gestión medioambiental enumerando diez principios básicos entre los cuales se encuentra la “responsabilidad medioambiental ampliada”, que es sinónimo de REP y se relaciona directamente con la logística inversa. Los autores realizan un análisis de los beneficios que trae aparejada la TQEM en la obtención de VC relacionadas con un desarrollo sostenible.

Redefinición del concepto de desempeño

A los fines de esta tesis se requiere redefinir el concepto de desempeño en el marco de la investigación específica que se planea llevar a cabo. De esta manera, se observa que la postura planteada por Hill y Jones puede utilizarse como marco general para esta definición, integrando los cuatro bloques (niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente) con los conceptos de otros autores destacados en relación al desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones. Además, a esa definición habrá que integrarla con la temática específica de la logística inversa y así lograr un constructo lo más ajustado posible a las variables en estudio.

Además, resulta necesario ampliar la óptica específica del bloque de “respuesta al cliente” de Hill y Jones, que también es abordado en la definición de Camisón Zornosa y Cruz Ros³⁶¹, por una conceptualización más abarcativa e integral que conciba a todos los actores a los cuales la organización debe dar respuesta (*stakeholders*).

De esta manera la definición específica para esta investigación es: “el desempeño superior es la consecuencia del logro de ventajas competitivas a través

³⁵⁹ Miranda González, Francisco; Chamorro Mera, Antonio y Rubio Lacoba, Sergio. *Introducción a la gestión de la calidad* (2007).

³⁶⁰ Siglas en inglés de *Total Quality Environmental Management*, término empleado por primera vez en el año 1993 por la *Global Environmental Management Initiative*.

³⁶¹ Op. Cit. Estos autores mencionan entre las dimensiones del desempeño la satisfacción de los clientes, pero también la de los empleados y el impacto social.

de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de los *stakeholders*, en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental”. Dentro de esas estrategias funcionales se incluyen los programas de LR.

En la Tabla 2.5 se incluyen las dimensiones a evaluar en cada bloque del desempeño (eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los *stakeholders*) en relación a los tres principios del desarrollo sostenible. Este listado de dimensiones será de utilidad posteriormente a la hora de la generación del instrumento de recolección de datos de la variable “desempeño”.

Tabla 2.5: Dimensiones del desempeño en relación a los principios de la sustentabilidad

	Principios económicos	Principios sociales	Principios ambientales
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados financieros. - Eficiencia operativa. - Sistemas de producción y distribución flexibles. - Sistemas de información. - Reducción de tiempos (de producción, aprovisionamiento, retorno de productos, total de la SCM). - Manejo de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad de los RRHH (reclutamiento, selección, capacitación, trabajo en equipos, compensación por desempeño). - Motivación para la eficiencia. - Liderazgo (compromiso con la eficiencia, cooperación entre funciones, lealtad hacia la firma). 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de los procesos relacionados con el medioambiente (basura, polución, emisiones, consumo de agua y energía). Balance ecológico. Uso eficiente de los recursos no renovables. - Eficiencia del reciclaje. - Costos ambientales.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Parámetros de medición de la calidad. - Metas e incentivos. - Rastreo de defectos hasta su origen. Mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y compromiso con la calidad. - Participación de los RRHH en las mejoras. - Cooperación entre funciones. - <i>Marketing</i> enfocado a clientes. - Relaciones con los proveedores y distribuidores. - Programas de capacitación en calidad. - Equipos de calidad. - Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketing</i> verde. - Parámetros de medición de calidad relacionados con el medioambiente. - Garantías de productos verdes.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Productos fáciles de fabricar. - Innovación en procesos para disminuir costos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas relacionadas con el ambiente. - Negocios inclusivos (proveedores). - Desarrollo de productos que atiendan las necesidades sociales de la comunidad. - Incorporación de RRHH con talento. Administración del talento. - Satisfacción de clientes que requieren productos verdes. - Equipos especiales de entrenamiento en programas verdes. 	<ul style="list-style-type: none"> - I+D de productos y procesos verdes. - Composición de los productos. - Uso de tecnologías ambientales.
Respuesta a los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta al cliente: manufactura flexible y rápida. - Utilización de sistemas de información basados en internet para la relación con los <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalización mediante manufactura flexible. - Esfuerzo para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad. - Desarrollo de compromiso organizacional con la respuesta a los distintos <i>stakeholders</i>. - Sistemas de logística capaces de responder rápidamente a las demandas no previstas. - Incluir a los <i>stakeholders</i> en el proceso de desarrollo de los productos. - Programas de capacitación a los RRHH para que se vean como <i>stakeholders</i>. - Asistencia a conferencias relacionadas con el desarrollo sustentable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respuestas verdes. - Responsabilidad medioambiental ampliada.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Marco conceptual

Este marco está compuesto por aquellos conceptos fundamentales de la investigación; es el glosario de términos clave que orientan al lector acerca de los aspectos que se abarcan. Dichos términos son:

- **Creación de valor compartido:** es la creación de valor a través de políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades en donde opera³⁶².
- **Desempeño superior:** es la consecuencia del logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de los *stakeholders*, en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental.
- **Logística reversa:** el proceso de planificación, desarrollo y control eficaz y eficiente del flujo de materiales, productos e información desde el lugar de origen (consumidor) hasta el de consumo (productor), recuperando el residuo obtenido y gestionándolo de tal manera que sea posible su reintroducción en la cadena de suministro para su reuso, remanufactura, reciclaje o adecuada eliminación, satisfaciendo así las necesidades de los *stakeholders* y creando valor compartido para la organización y la sociedad en su conjunto.
- **Proceso de administración estratégica:** es aquella secuencia por la cual los gerentes escogen un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior.
- **Responsabilidad Extendida al Productor:** es un principio político para promover mejoras ambientales para ciclos de vida completos de los productos al extender las responsabilidades de los fabricantes del producto a varias fases del ciclo total de su vida útil y especialmente a su recuperación, reciclaje y disposición final³⁶³.
- **Responsabilidad Social:** es un comportamiento por el cual las empresas asumen voluntariamente las externalidades producidas por su accionar³⁶⁴.

³⁶² Porter y Kramer (2011, Op. Cit., p. 6).

³⁶³ Lindhqvist (Op. Cit., p.154).

³⁶⁴ Crouch (Op. Cit.).

- **Stakeholders:** es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa³⁶⁵.
- **Sustentabilidad:** es el desarrollo humano que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades³⁶⁶. Ello implica un desarrollo económico y social trascendente en el tiempo y respetuoso del medio ambiente.
- **Ventaja competitiva:** es el valor que una empresa es capaz de crear, ofrecer y mantener en el tiempo para sus *stakeholders* -relacionado con la identificación de sus habilidades distintivas- que excede al costo que conlleva crearlo.

³⁶⁵ Freeman (Op. Cit., p. 24).

³⁶⁶ ONU (1987, Op. Cit., p. 8).

CAPITULO 3: MARCO NORMATIVO Y EXPERIENCIAS EN OTROS PAÍSES

3.1. Marco normativo

3.1.1. Introducción

Es necesario mencionar en esta investigación, el estado actual y las perspectivas futuras de la Administración Pública (el Estado en todos sus niveles) en relación al tema en análisis.

Se parte desde que la Constitución de la Nación Argentina, con las modificaciones del año 1994, en el artículo 41 capítulo II (nuevos derechos y garantías) establece el derecho de *“todos los habitantes a gozar de un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras [...]”* en donde se denota la presencia de la sustentabilidad, como así también se expresa que *“corresponde a la nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección y a las provincias, las necesarias para complementarlas [...]”* otorgando al Estado la obligación de reglamentar en relación ello³⁶⁷.

Teniendo en cuenta que no existe en nuestro país una legislación integral, de carácter nacional, relacionado con el tema de la sustentabilidad, RSE y/o REP se han encontrado iniciativas en los distintos niveles, tanto de organismos del estado como de otros que son de aplicación nacional (como por ejemplo la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas-FACPCE) que se exponen en este apartado. Éstas hacen referencia a diversos aspectos relacionados con el tema de investigación: económicos, sociales y/o ambientales.

Si nos remitimos específicamente a la REP como marco normativo, allí encontramos una escasa legislación. Existen, sobre todo, reglamentaciones relacionadas con aspectos ambientales pero muy pocas establecen normas en relación a la disposición final de los PFU y las que hay se relacionan con residuos específicos, por ejemplo los RAEE³⁶⁸.

³⁶⁷ Constitución de la Nación Argentina (1994).

³⁶⁸ Aunque un programa de gestión de RAEE no puede catalogarse como REP a menos que también tenga en cuenta las mejoras en el diseño de esos aparatos

Se describen a continuación aquellas normativas relevadas en este marco de investigación y posteriormente un análisis general de las mismas.

3.1.2. Normativa relacionada con la sustentabilidad o RSE

Para una exposición lo más completa posible, se incluye la enumeración que realiza el Sistema Iberoamericano de RSE (SIRSE) en su página web institucional³⁶⁹, acerca de las normas en Argentina relacionadas con el concepto de RSE. Este listado es bastante exhaustivo porque incluye normativas que en algún punto se relacionan con el tema pero que no lo tratan directamente (como lo es, por ejemplo, la Ley de Educación Superior).

En la Tabla 3.1 se incluye una columna en la que se identifica este listado de normativas con la dimensión de la RSE que trata, según el SIRSE, y una identificación propia de acuerdo a qué dimensión de la TBL hace referencia, además de la jurisdicción o alcance de la norma. También debe destacarse que se agregaron al listado algunas normativas que no estaban incluidas por el SIRSE³⁷⁰ y que surgieron en el proceso de investigación. A nivel municipal, sólo se incluyeron las más antiguas o las de las ciudades más importantes del país, dado que en ese nivel existe una gran cantidad de iniciativas en las distintas ciudades.

³⁶⁹ Por considerarse, además, que el SIRSE ha realizado un análisis previo para incluir estas normativas y excluir otras.

³⁷⁰ En ellas no se indica la dimensión de la RSE según el SIRSE puesto que éste no las identifica en su listado.

Tabla 3.1: Legislación Argentina sobre aspectos de sustentabilidad y RSE

NORMATIVA	Año	Jurisdicción	Dimensión RSE ³⁷¹	Dimensión TBL
Ley 17.811. Comisión Nacional de Valores	1968	Nacional	General	Económica
Ley 19.331. Creación del Instituto Nacional de Acción Mutua (INAM)	1971	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 19.836. Constitución de fundaciones	1972	Nacional	General	Social
Ley 20.321. Régimen de las asociaciones mutuales	1973	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 20.337. Ley de sociedades cooperativas	1973	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 20.744 de contrato de trabajo	1976	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 21.526. Ley de entidades financieras	1977	Nacional	General	Económica
Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT	1977	Nacional	Relaciones laborales	Económica
Ley 22.421. Protección y conservación de la fauna silvestre	1981	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 22.431. Institución del sistema de protección integral de las personas discapacitadas	1981	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 19.550. Ley de sociedades comerciales	1984	Nacional	General	Económica
Ley 23.427. Programa de acción cooperativa	1986	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 23.462. Aprobación del convenio sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas	1986	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 23.544. Ratificación del convenio 154 sobre el fomento de la negociación colectiva	1987	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 23.778. Protocolo de Montreal relativo a sustancias agotadoras de la capa de ozono	1990	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 24.557 de riesgos del trabajo	1991	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 24.013. Ley de empleo	1991	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 24.127. Premio nacional a la calidad	1992	Nacional	General	Económica
Ley 24.147. Régimen de los talleres protegidos de producción para los trabajadores discapacitados	1992	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 24.071. Aprobación del convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes	1992	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 24.240. Ley de protección del consumidor	1993	Nacional	General	Social
Ley 24.467. Ley de regulación de las PYMES	1995	Nacional	General	Económica
Ley 24.635. Ley de instancia obligatoria de conciliación laboral	1996	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 25.027. Régimen para las asambleas o consejos de administración de las cooperativas	1998	Nacional	Gobierno corporativo	Social
Ley 25.068. Creación del premio a la protección ambiental y a la preservación del patrimonio natural	1998	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 25.018. Régimen de gestión de residuos radiactivos	1998	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 25.127. Producción ecológica, biológica u orgánica. Creación de la comisión asesora para la producción	1999	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 25.300. Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa	2000	Nacional	General	Económica

³⁷¹ Para el SIRSE, la RSC o RSE se define como “la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido” (Fuente: <http://www.sirse.info/GLOSARIO/rse/> Consulta: 14/01/1015). De allí surgen las siguientes dimensiones: académica, acción social, general, gobierno corporativo, medio ambiente, relaciones laborales y transparencia.

NORMATIVA	Año	Jurisdicción	Dimensión RSE ³⁷¹	Dimensión TBL
Ley 25.438. Aprobación del protocolo de Kyoto de la convención marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático	2001	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 25.551. Régimen de compras del estado nacional y concesionarios de servicios públicos	2001	Nacional	Transparencia	Económica
Ley 5.063 de la provincia de Catamarca. Ley de Mecenazgo	2002	Provincial	Acción social	Social
Ley 25.675. Ley general del ambiente	2002	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 25.612. Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios	2002	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 25.688. Régimen de gestión ambiental de aguas	2002	Nacional	Medioambiente	Medioambiental
Resolución 656/2 sobre la igualdad de trato y oportunidades entre varones y mujeres	2002	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 3.738 de la provincia de Río Negro. Fomento de la actividad privada en actividades culturales	2003	Provincial	Acción social	Social
Ley 25.855. Promoción del voluntariado social	2003	Nacional	Acción social	Social
Ley 25.782. Cajas de Crédito Cooperativas	2003	Nacional	General	Social
Ley 25.738. Entidades financieras extranjeras	2003	Nacional	General	Económica
Ley 25.841. Acuerdo marco sobre medioambiente del MERCOSUR	2003	Regional	Medioambiente	Medioambiental
Ley 25.831. Régimen de libre acceso a la información pública ambiental	2003	Nacional	Transparencia	Medioambiental
Ley 5.459 de la provincia de Chaco. Fomento de la actividad privada en actividades culturales de la actividad promocional (mecenazgo)	2004	Provincial	Acción social	Social
Ley 25.877 de régimen laboral	2004	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 14.250. Régimen jurídico de las convenciones colectivas del trabajo	2004	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 24.521. Ley de educación superior	2005	Nacional	Académica	Social
Ley 2.264. Régimen de Promoción Cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2006	Municipal	Acción Social	Social
Ley 7.476 de la provincia de Tucumán para el incentivo de la participación privada en la financiación de proyectos culturales, artísticos, educativos, científicos y técnicos	2006	Provincial	Acción social	Social
Ley 1.854. Basura Cero del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	2006	Provincial	---	Ambiental
Ley 2.594 de Balance de Responsabilidad Social y Ambiental de la Ciudad de Buenos Aires	2007	Municipal	General	Económico-Social-Ambiental
Ley 26.443. Aprobación del protocolo de contrataciones públicas del MERCOSUR	2008	Regional	Transparencia	Económica
Ley 2.807. Gestión de RAEE en desuso del Poder Ejecutivo de la CABA.	2008	Provincial	---	Ambiental-Social
Proyecto de Ley Nacional de Asociaciones Civiles	2009	Nacional	General	Social
Ley 26.485. Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales	2009	Nacional	Relaciones laborales	Social
Ley 11.717 de la provincia de Santa Fe sobre medio ambiente y desarrollo sustentable	2009	Provincial	---	Ambiental
Ley 4.531 de la provincia de Río Negro para el Programa de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria	2010	Provincial	General	Social-Ambiental
Ordenanza N° 2042-CM-10 para el Programa de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria en el Estado Municipal de San Carlos de Bariloche	2010	Municipal	General	Económico-Social-Ambiental
Proyecto de Ley 1541-D-2010 - Ley de transparencia, gobierno abierto y acceso a la información pública	2010	Nacional	Transparencia	Social

NORMATIVA	Año	Jurisdicción	Dimensión RSE³⁷¹	Dimensión TBL
Proyecto de Ley 18.845 de la provincia de Santa Fe – Balance social	2010	Provincial	---	Económico-Social-Ambiental
Proyecto de Ley 934/10 sobre gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE)	2010	Nacional	---	Económico-Social-Ambiental
Proyecto de Ley “Régimen de Promoción de la RSE”	2011	Nacional	General	Económico-Social-Ambiental
Ley 9.013 de la provincia de La Rioja. Instituto provincial de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable. Estatuto.	2011	Provincial	General	Económico-Social-Ambiental
Decreto 517 de la provincia de Salta. Marco conceptual de la Responsabilidad Social y Balance Socio Ambiental.	2011	Provincial	---	Económico-Social-Ambiental
Ley 9.991 de la Provincia de Córdoba. Creación del “Sistema provincial de promoción en red de la solidaridad social” denominado “AYUDAR”.	2011	Provincial	---	Social
Proyecto de Ley de RSE en la Provincia de Buenos Aires	2012	Provincial	General	Económico-Social-Ambiental
Ley 8.488 de la provincia de Mendoza de Balance de Responsabilidad Social y Ambiental Empresaria (BRSAE)	2012	Provincial	---	Económico-Social-Ambiental
Anteproyecto de Ley 5.170 de la provincia de Jujuy - Balance de Responsabilidad social empresaria (BRSE)	2013	Provincial	---	Económico-Social-Ambiental
Norma Contable Profesional Resolución Técnica N°36 de la FACPCE. Informe de Sustentabilidad y Estado de Valor Económico Agregado y Distribuido	2013	Nacional	---	Económico-Social-Ambiental
Proyecto de Ley 8.518 de la provincia de Neuquén - Plan Anual de Responsabilidad Social, Ambiental y Comunitaria	2014	Provincial	---	Económico-Social-Ambiental
Ley 10.208 de la Provincia de Córdoba. Política ambiental de la Provincia	2014	Provincial	---	Ambiental
Proyecto de Ley Nacional de Responsabilidad Social Empresaria	2015	Nacional	---	Económico-Social-Ambiental
Tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Argentina	s/f	Nacional	General	Social
Convenios de la OIT ratificados por Argentina	s/f	Nacional	Relaciones laborales	Social
Marco jurídico del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo	s/f	Nacional	Relaciones laborales	Social
Normas del MERCOSUR relativas a cuestiones laborales y de la seguridad social	s/f	Regional	Relaciones laborales	Social

Fuente: Elaboración propia en base a información de la página web institucional de SIRSE

Por otra parte, en un informe de CEPAL³⁷² para AL y el Caribe se destacan los siguientes avances de la Administración Pública en Argentina acerca de producción y consumo sostenible:

- La Dirección de Producción Limpia y Consumo Sustentable (DPLyCS), dependiente de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) de la Nación, es el punto focal del Proceso de Marrakech³⁷³ y está encargada de impulsar y fortalecer la implementación de la Política Nacional de Producción Limpia (PNPL) aprobada en 2003³⁷⁴; diseñar y adaptar instrumentos de promoción e incentivos para impulsar la producción y el consumo sustentables (en 2005 se inició un Programa de Consumo Sostenible); entre otros objetivos.
- Se está en proceso de organizar, en conjunto con la Oficina Nacional de Contrataciones que depende de la Secretaría de la Función Pública, la elaboración de una política nacional sobre compras públicas sustentables.
- En materia de consumo sustentable, la DPLyCS ha iniciado el proceso de consulta e interacción con representantes de los sectores público, privado, académico y científico, así como de las organizaciones de la sociedad civil, para recabar opiniones respecto de una propuesta de política nacional sobre consumo sustentable, que se integrará a la PNPL.
- Se encuentra en proceso de aprobación un proyecto de resolución en el que se establecen los lineamientos generales y contenidos mínimos que regirán los Programas de Producción Limpia, promovidos por la SAyDS.
- En lo que respecta al nivel regional, por intermedio del “Grupo *ad hoc* Competitividad y Medio Ambiente” se llevan a cabo acciones de coordinación, intercambio de información, elaboración de propuestas técnicas, análisis de normativas y otras actividades que contribuyan a la articulación de la PNPL y Consumo Sustentable con la Política de Promoción y Cooperación en

³⁷² Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *El desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: Tendencias, avances y desafíos en materia de consumo y producción sostenibles, minería, transporte, productos químicos y gestión de residuos. Informe para la decimoctava sesión de la Comisión sobre Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas* (2010).

³⁷³ “Es una campaña de acción global basada en la interacción de múltiples partes interesadas para promover el consumo y la producción sostenibles (CPS) y trabajar en la conformación de un ‘Marco Global de Acción sobre CPS’, conocido como el Marco de Programas a 10 años en respuesta al llamado del Plan de Implementación de Johannesburgo, de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sustentable (2002)” [Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Disponible en: http://www.pnuma.org/eficienciarecursos/proceso_marrakech.php Consulta: 21/01/2015].

³⁷⁴ Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Política Nacional de Producción Limpia (2003).

Producción y Consumo Sostenibles del Mercosur. En este sentido, los programas que se llevan adelante cumplen con el requisito de incorporar elementos sustentados en criterios y principios recogidos en la política regional.

Además, como esta PNPL lo prevé, se inició un proceso de adecuación del marco legal a los nuevos principios de la Ley General de Ambiente y de la producción limpia en todas las jurisdicciones (nacional, provincial y municipal).

3.1.3. Normativa relacionada específicamente a aspectos de la logística inversa y REP

Si nos remitimos a los estudios que existen en materia de normativa específicamente relacionada con el fin de ciclo de vida de los productos, a continuación se muestra una Tabla en la cual Sonnemann³⁷⁵ indica los avances en esta perspectiva en AL y el Caribe en cuanto a normativas. De la tabla se puede observar que son pocos los países que tienen una regulación al respecto.

Tabla 3.2: Avances en la implementación de la perspectiva del ciclo de vida de los productos en AL y el Caribe

País	Existencia de regulaciones que incorporen la perspectiva de ciclo de vida	Existencia de evaluaciones sectoriales sobre ciclo de vida	Número de expertos identificados en el país
Argentina	No	No	12
Brasil	Sí	Sí, en 8 productos de refinería	42 (probablemente su número sea mayor)
Chile	No	No	8
Colombia	Sí	No	12
Costa Rica	En proceso	Sí, en materia de energía	8
Cuba	No	Sí, en la industria azucarera	10
Ecuador	No	No	1
México	Sí	Sí, en combustibles, químicos, materiales de construcción, electricidad, tratamiento de residuos, papel y agroindustria	20
Perú	No	No	8
Uruguay	Sí ^a	No	3

Fuente: Sonnemann (2009) en CEPAL (2010, p.12)

^a Uruguay cuenta con regulaciones relativas al ciclo de vida. En la Ley 17.283, el art. 20 se refiere al ciclo de vida de sustancias químicas y, además, existen reglamentaciones que limitan, restringen o prohíben de acuerdo con la perspectiva del ciclo de vida

En relación a los residuos y a nivel regional, en CEPAL³⁷⁶ se indica que “*En América Latina y el Caribe la gestión integral de residuos es uno de los grandes retos que enfrentan los gobiernos centrales y locales, [...], las empresas y la*

³⁷⁵ Sonnemann, Guido (2009) en CEPAL (Op. Cit.)

³⁷⁶ Op. Cit. (p.106)

sociedad en general. Este es un tema directamente relacionado con el estilo de consumo de la población, así como con los métodos de producción que aplican las industrias, pues ambos se traducen en incrementos del volumen y de la variedad de tipos de residuos, para los cuales es preciso encontrar soluciones que faciliten su recolección, transporte, tratamiento y disposición final". Se destaca que en materia de políticas públicas ha habido grandes avances, porque ha pasado a ser parte de la agenda pública, aunque aún la región está lejos de una situación óptima.

Particularmente en relación a residuos industriales algunos países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México han adoptado regulaciones que van desde leyes hasta normativas, que son seguidas de cerca por las autoridades, la población y las ONG's, sobre todo en el tema de residuos peligrosos. El mismo informe de CEPAL destaca algunos casos positivos en relación a la gestión de residuos sólidos como los de México, Colombia, Barbados, El Salvador, Brasil y Cuba (nuestro país no figura por no existir iniciativas concretas al respecto).

No obstante ello, Argentina fue uno de los países miembros que firmara el Proyecto de decisión 2006 del Mercosur³⁷⁷ para la creación de bases para la gestión de residuos especiales, incluido el compromiso de utilizar y crear condiciones adecuadas para financiar la implementación práctica de REP.

La Ley nacional N°25.612/2002 de "Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios"³⁷⁸ es la que establece un marco normativo general que se puede asimilar a la REP, sin tratarse de un programa de este tipo, y se encuentra íntimamente relacionada con aspectos de LI.

Dicha Ley responsabiliza del tratamiento adecuado y disposición final de los residuos a los generadores, considerados como *"toda persona física o jurídica, pública o privada, que genera residuos industriales o de actividades de servicio"* (Art. 9), entendiéndose por residuo industrial *"cualquier elemento, sustancia u objeto en estado sólido, semisólido, líquido o gaseoso, obtenido como resultado de un proceso industrial, por la realización de una actividad de servicio, o por estar relacionado directa o indirectamente con la actividad, incluyendo eventuales emergencias o accidentes, del cual su poseedor productor o generador no pueda utilizarlo, se*

³⁷⁷ Mercosur. Anexo IV. Proyecto de decisión: Acuerdo sobre política Mercosur de gestión ambiental de residuos especiales de generación universal y responsabilidad postconsumo (2006).

³⁷⁸ Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. Ley nacional N°25.612: Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios (2002).

desprenda o tenga la obligación legal de hacerlo” (Art. 2). “Todo generador de residuos industriales, en calidad de dueño de los mismos, es responsable de todo daño producido por éstos [...]” (Art. 16).

Además, en el Art. 11 establece que los generadores deberán instrumentar las medidas necesarias para tratar adecuadamente y disponer en forma definitiva los residuos generados por su propia actividad, con el fin de lograr la reducción o eliminación de sus características de peligrosidad, nocividad o toxicidad; y también para reusar sus residuos, como materia prima o insumo de otros procesos productivos, o reciclarlos.

Se indica expresamente que los generadores deberán presentar periódicamente una declaración jurada (DDJJ) en la que se especifiquen los datos de identificación y características de los residuos y de los procesos que los generan. En el caso que se usen o reciclen, la DDJJ deberá ser avalada por estudios técnicos y suscripta por quien reuse o recicle los residuos.

Además de esta normativa nacional y general, existen otras específicas provinciales y municipales en su mayoría, que tratan el tema de la generación de residuos particulares, por ejemplo la Ciudad de Buenos Aires que promulgó en 2006 la Ley de Basura Cero que estipula no sólo objetivos específicos para la gestión general de desechos sino también prevé la necesidad de implementar un sistema mediante el cual los productores de componentes de difícil o imposible reciclaje se harán cargo del reciclaje o disposición final de los mismos; o iniciativas de recolección de RAEE de distintas municipalidades como la de Córdoba, Río Tercero, Dalmacio Vélez o San Francisco (todas ellas de la Provincia de Córdoba). Incluso la existencia de un proyecto nacional como el Proyecto de Ley 934/10 sobre gestión de RAEE³⁷⁹ denota iniciativas que establecerían en nuestro país el concepto de REP.

3.1.4. Análisis de la normativa

En general y en relación a los aspectos legales analizados anteriormente, se observa una falta de complementariedad entre las diferentes legislaciones en las distintas jurisdicciones (nacional, provincial y municipal). También se observa que el marco de normativas no contempla en su totalidad los compromisos asumidos por el

³⁷⁹ Proyecto de Ley del Senado de la Nación Argentina, propuesto por Filmus, Daniel y Martínez, José.

gobierno en materia internacional o en algunos casos los contempla pero no los aplica en la realidad. Por último, la falta de vigilancia y control del cumplimiento de las normativas es una restricción para una verdadera aplicación de la gestión integral de cualquier plan o programa en nuestro país.

En materia de sustentabilidad y RSE en Argentina puede observarse que la legislación se relacionó en un principio a cuestiones económicas y sociales (especialmente en relación al trabajo) y en la década del noventa comienzan a surgir normativas en materia medioambiental. No es hasta los años recientes, cuando surgen iniciativas integrales relacionadas con la TBL y con la necesidad de informar hacia afuera la gestión de las empresas en materia ambiental y social (*accountability*). Más allá del listado mencionado, es necesario destacar la necesidad de una normativa nacional, integral y completa que sienta las bases de las posteriores iniciativas provinciales y municipales en materia de sustentabilidad y RSE.

Si nos remitimos a lo expresamente propuesto por Lindhqvist como REP³⁸⁰ se observa que:

- La legislación actual que puede asimilarse a la REP tiene un vacío en no dejar expresa la idea de residuo en todas las fases del ciclo de vida de un producto o servicio.
- Tampoco se habla de la mejora en el diseño de los productos para disminuir la generación de residuos no reciclables, aunque sí hay tratamiento acerca de los sistemas y procesos de producción.
- No se hace cargo de los PFU a los generadores o productores, sólo de los residuos del proceso productivo o de prestación de servicio.

En relación a los tipos de responsabilidades que surgen de la legislación y retomando lo propuesto por Lindhqvist *et al.*³⁸¹ que distinguen cuatro tipos de responsabilidades: legal, económica, física y de informar -las cuales determinan además el grado de RIP- se infiere que las que surgen de las normativas argentinas actuales se relacionan más con la responsabilidad de informar (sobre residuos generados, su recolección y disposición así como los procesos que los generan). No

³⁸⁰ “Un principio político para promover mejoras ambientales para ciclos de vida completos de los productos al extender las responsabilidades de los fabricantes del producto a varias fases del ciclo total de su vida útil y especialmente a su recuperación, reciclaje y disposición final” (Op. Cit., p.154).

³⁸¹ Op. Cit.

existe una responsabilidad económica ni física por la gestión de fin de ciclo de vida de los productos.

Pero como indican los mismos autores *“Los fabricantes internacionales de electrónica también tienen una vasta experiencia con programas de REP y RIP, y este conocimiento puede ser utilizado en Argentina. Un número importante de fabricantes internacionales de computadoras y de teléfonos celulares están comprometidos con la RIP”*³⁸². Estas empresas podrían transferir su *know-how* en la materia para ayudar al desarrollo de un programa REP en Argentina. Además, *“Si se considera que el 40% de los residuos sólidos se compone de envases, empaques o embalajes, habría que poner atención a este aspecto, así como hacer que las empresas participen en su reciclaje”*³⁸³.

Tal como lo describen Lindhqvist *et al.*³⁸⁴, en nuestro país hacen falta tres componentes necesarios para implementar un programa REP: un sector formal que cuente con establecimientos para el tratamiento de los residuos, generación de reportes y control de la infraestructura y creación de flujos financieros adicionales de los productores hacia los operadores formales (esto es, que los productores se hagan cargo económicamente de los PFU que generan y se pueda sustentar el sistema de bucle cerrado). Estos componentes se pueden observar en los proyectos de ley en vigencia, pero que aún no están aprobados por el Congreso (y han sido presentados hace varios años).

Finalmente, los autores concluyen que *“no hay obstáculos insuperables para implementar una legislación REP en la Argentina y que, por el contrario, existen múltiples beneficios. Los beneficios de una acción temprana harían que los costos crecientes en gestión de residuos que recaen sobre las municipalidades y contribuyentes puedan transferirse a los productores; además, podría evitarse la permanencia del sector informal dedicado al reciclaje de residuos electrónicos y los problemas que ello acarrea”*³⁸⁵. Aunque esta investigación se relaciona con un determinado tipo de residuo (los RAEE) podría tomarse la misma conclusión para otros.

³⁸² Lindhqvist *et. al* (Op.Cit., p.5).

³⁸³ CEPAL (Op. Cit., p.125).

³⁸⁴ Op. Cit.

³⁸⁵ Op. Cit. (p. 5).

Por otra parte, no se debe desconocer que la instalación de sistemas de reciclaje mediante la implementación de programas REP es una actividad lucrativa que genera no sólo oportunidades laborales sino también atrae inversiones nacionales e internacionales para la instalación de los establecimientos de reciclaje.

Si bien la REP es un principio que se basa en el mercado, en este caso el de los residuos, y en las prácticas voluntarias de muchas empresas, con la intervención de la Administración Pública (el Estado en todos sus niveles) se puede generar la transformación estratégica necesaria para lograr una implementación efectiva. Normalmente los intentos voluntarios de las empresas no son más que una anticipación a la legislación futura, sobre todo si pensamos en empresas multinacionales que se deben ceñir a programas REP en filiales de otros países. La REP constituye, en definitiva, un cambio de políticas públicas³⁸⁶.

No se trata sólo de una problemática que pueda resolverse a nivel municipal sino que se necesitan acciones a más alto nivel, provincial y nacional. No deberían existir excusas para carecer de una adecuada gestión integral de residuos sólidos ya que se trata de un problema sanitario, además de desarrollo sostenible. Corresponde a los estados organizar estas prácticas.

Se requiere de la voluntad política de los gobiernos para abordar esta problemática y traducirla en una política nacional de manejo integral de residuos que dé lugar y respalde luego a las políticas provinciales y municipales relacionadas. Además, los gobiernos deberán hacerse cargo de campañas de información y educación a la comunidad acerca de por qué y cómo desechar debidamente determinados residuos³⁸⁷ para que este tipo de programas tengan éxito.

3.2. Experiencias en otros países relacionadas al tema de investigación

Se considera conveniente revisar algunas experiencias similares a la analizada en este trabajo de investigación, realizadas en otros países, para compararlas con el mismo.

³⁸⁶ Manomaivibool, Panate. *Network Management and Environmental Effectiveness: The Management of End-of-life Vehicles in the United Kingdom and in Sweden* (2007).

³⁸⁷ Por ejemplo, en el caso de los RAEE esto se lleva a cabo de manera contundente en distintas municipalidades, en cambio en el caso del PET las campañas están a cargo de las empresas productoras del PFU, de las recicladoras o de organizaciones ambientales.

A nivel mundial, son diversas las industrias que actualmente llevan a cabo programas de LR (tanto gestión de devoluciones, como de residuos y PFU). La industria en la que más generalizados se encuentran estos programas es la industria informática y de equipos de oficina, en donde se pueden destacar los casos de empresas globales como Xerox, IBM y Hewlett Packard. A los fines de esta tesis conviene circunscribir el análisis a los casos regionales que pueden resultar comparables con la situación de nuestro país.

En materia de residuos y de LI hay países en la región (Mercosur, América Latina y el Caribe) que han avanzado mucho y en relación al reciclaje también. Como indican Acurio *et. al*³⁸⁸ el reciclaje se practica ampliamente en AL y “*Dado el bajo contenido de materiales reciclables que producen los hogares de la Región, comparado con los de los países desarrollados, los métodos de recuperación y reciclaje también deben ser diferentes. Un factor importante es el mercado de materiales recuperados ya que si en las cercanías no hay fábricas que los reprocesen, el reciclaje quedará limitado al reuso o venta a intermediarios que los comercializan en plantas procesadoras más lejanas. El factor decisivo es la extrema pobreza que obliga a muchos a transformarse en segregadores*³⁸⁹ *informales para sobrevivir. Se estima que el número de segregadores en la Región supera las cien mil familias dedicadas a la recuperación de residuos sólidos [...]*”.

También en relación al reciclaje, Medina³⁹⁰ indica que “*representa una opción más deseable que la disposición masiva de desechos en basureros o rellenos sanitarios. Sin embargo, pocos programas oficiales de reciclaje existen en la región [refiriéndose a AL]*”.

Se puede destacar también que en el sector de las embotelladoras de gaseosas, en el transcurso del desarrollo de esta tesis trascendió la información que las grandes marcas (Coca-Cola y Pepsi-Cola) trabajarían juntas por el reciclaje en Latinoamérica a través de la Iniciativa Regional de Reciclaje Inclusivo (IRR), de la cual participan varios países de la región³⁹¹. Esta IRR está conformada por el Fondo

³⁸⁸ Acurio, Guido; Rossin, Antonio; Teixeira, Paulo y Zepeda, Francisco. *Diagnóstico de la situación del manejo de residuos sólidos municipales en América Latina y el Caribe* (1997, p.63).

³⁸⁹ Los segregadores son más conocidos en nuestro país como “cartoneros”, personas que se dedican a la recolección informal de residuos reciclables por las calles de la ciudad, como cartón, plástico o vidrio, para su posterior venta.

³⁹⁰ Medina, Martín. *Reciclaje de desechos sólidos en América Latina* (1999, p.8).

³⁹¹ ComunicaRSE. *Coca Cola y Pepsi juntos por el reciclaje en Latinoamérica* (05/02/2015).

Multilateral de Inversiones (FOMIN) y la División de Agua y Saneamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación Avina, la Red Latinoamericana de Recicladores (Red-LACRE) y Coca-Cola América Latina y surge con el objetivo de mejorar el acceso de los recicladores al mercado formal de reciclaje en AL y el Caribe.

En el ámbito del Mercosur, Seger y Benedetti³⁹² indican que *“la preocupación por la aplicación de la política de gestión de residuos sólidos y el sistema de logística inversa en el MERCOSUR es inminente [...] Su adopción dará lugar a cambios en el modo de producción, el consumo, la devolución de los productos a su cadena de suministro y en la forma en que la sociedad se relaciona con el medio ambiente y el rumor de un desarrollo sostenible [...] La implementación del sistema de logística inversa en las relaciones internacionales, hoy, es inevitable. Cuando haya un acuerdo sobre el tema, entre los países miembros, se podrá comprar un producto en Argentina y después de consumido, devolver el paquete a la empresa de fabricación en el país de origen o de su sucursal en otro país. Por lo tanto, una disposición ambientalmente correcta de estos residuos será posible”* [traducción al español del original en portugués].

A continuación se destacan algunos países de la región con sus principales iniciativas en materia de residuos, en especial de PET, y de logística inversa³⁹³.

México

Se reglamentó la Ley general para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (en 2006) y se completó su implementación en 2009 con la creación del Programa Nacional para la Prevención y Gestión Integral de Residuos. El mayor crecimiento logrado en relación al tema ha sido la infraestructura relacionada al reciclaje dado que *“En 2000 había menos de 30 empresas autorizadas para el manejo de residuos peligrosos y en 2006 eran más de 200”*³⁹⁴.

Esta Ley menciona especialmente en su Art. 5 el concepto de responsabilidad compartida como un *“Principio mediante el cual se reconoce que los residuos sólidos*

³⁹² Seger, Franciele y Benedetti Rodrigues, Domingos. *Gestão dos resíduos sólidos e o sistema da logística reversa: aplicabilidade no âmbito do mercosul* (2012, p.7).

³⁹³ Los países se han seleccionado de manera aleatoria y en función de la información que encontró en la exploración bibliográfica desarrollada para el tema. Ello no implica que existan otros países en la región que hayan generado iniciativas a destacar.

³⁹⁴ CEPAL (Op. Cit., p.117).

*urbanos y de manejo especial son generados a partir de la realización de actividades que satisfacen necesidades de la sociedad, mediante cadenas de valor tipo producción, proceso, envasado, distribución, consumo de productos, y que, en consecuencia, su manejo integral es una corresponsabilidad social y requiere la participación conjunta, coordinada y diferenciada de productores, distribuidores, consumidores, usuarios de subproductos, y de los tres órdenes de gobierno según corresponda, bajo un esquema de factibilidad de mercado y eficiencia ambiental, tecnológica, económica y social*³⁹⁵.

En este país hay programas de reciclaje formales que protegen a los trabajadores, sobre todo de vidrio, que han alcanzado éxito. México forma parte de la IRR.

Particularmente en el tema de PET existe una asociación sin fines de lucro muy importante (ECOCE), fundada en 2002, cuyos objetivos son ambientales y administra un fondo creado por las empresas asociadas, con el cual opera el Primer Plan Nacional Voluntario de Manejo de los Residuos de Envases de PET de las empresas envasadoras agremiadas y que representan el 60% de los usuarios. Entre las empresas se encuentran las grandes marcas globales que han sido objeto de estudio de esta tesis.

Además, según los datos publicados en la página web institucional de esta asociación, México es el país líder de América en recuperación de envases PET post-consumo³⁹⁶ y el líder mundial en reciclaje de PET botella a botella grado alimenticio. Se ha inaugurado en 2009 *Petstar*, la planta de reciclado de PET grado alimenticio más grande del mundo, empresa muy ligada a ECOCE (actualmente es el operador de dicha asociación).

Dado el éxito del programa de la asociación, en su informe anual 2014 indica que se está analizando el acopio de residuos de otros tipos de envases y empaques³⁹⁷.

³⁹⁵ Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. *Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos* (2003).

³⁹⁶ Las cifras indicadas son: México 62%, Brasil 42%, Canadá (promedio) 40%, Estados Unidos de América 31%, U.E. (promedio) 21% (Disponible en: <http://ecoce.mx/informacion/datos-estadisticos-2/> Consulta: 27/01/2015).

³⁹⁷ ECOCE. *Eco Doce Aniversario* (2014).

En relación a la LR y en función de lo señalado anteriormente, se puede indicar que en México se está desarrollando el concepto con el PET como PFU.

Colombia

En 1997 el Estado Colombiano decide tomar medidas que permitan el aprovechamiento y valorización de los residuos sólidos como lo son: la política de manejo integral de residuos sólidos y la creación del Decreto 1.713 de 2002, la Resolución 1.045 de 2003 y una serie de disposiciones a nivel legal que impulsan la separación en la fuente de los diferentes tipos de residuos domiciliarios y la recolección selectiva. Por otra parte, se crearon varios centros de acopio que permitían el fomento de las actividades de recuperación, como el reciclaje y el compostaje.

Se puede destacar que el sector empresarial contribuye como parte de un programa de logística inversa que surge de las normativas del país. Los casos más importantes son³⁹⁸:

- La empresa MAC, dedicada a la fabricación y distribución de baterías para autos, recibe baterías en desuso para su reciclaje con el fin de obtener materias primas que se retornan al proceso productivo.
- Smurfit Kappa Cartón de Colombia S.A., productora de papeles y empaques, lleva a cabo un proceso interno de reciclaje de gran envergadura en beneficio de un hospital infantil.
- Tetra Pak Colombia ofrece servicios de procesamiento, distribución y envasado de alimentos y bebidas. Dentro de sus operaciones incluye el reciclaje de envases de cartón, que son recuperados y reprocesados para obtener fibra de papel.
- Cristalería Peldar se dedica a la producción de envases de vidrio, cristalería y vidrio plano. Su programa de LR consiste en la recolección de vidrio estirado para reciclarlo e incorporarlo en el proceso de producción de envases y vidrio plano.
- Michelin Colombia/Icollantas recupera las llantas fuera de uso de manos de los usuarios y las remanufactura en una planta que se dedica exclusivamente a tal fin.

³⁹⁸ Olarte Fiorillo, Michelle. *Propuesta de diseño de un modelo de logística inversa para el sector textil colombiano bajo la metodología SCOR* (2011).

En este país también hay programas de reciclaje formales que protegen a los trabajadores, formando parte de la IRR tal como México.

En relación al PET, Colombia está entre los tres mayores recicladores de Latinoamérica y las empresas involucradas en el sector de los plásticos reúsan y reutilizan los residuos plásticos, en lugar de consumir resinas originales como materias primas, para no elevar el volumen de desechos por la comunidad y los clientes finales.

Brasil

Se ha avanzado bastante con la implementación de la Política Nacional de Residuos Sólidos. El proyecto desarrollado por el PNUMA en una jurisdicción del país sentó las bases para el desarrollo en otras, relacionado con el manejo integral de residuos, separación en la fuente, intercambio de residuos, generación de gas a partir de ellos y creación de un parque industrial de reciclaje, entre otros.

En LR también es importante el desarrollo ya que se prevé a la misma en la propia normativa nacional. Quizás los casos más destacados son el reciclado de latas de acero y la industria que ello genera, a partir del gran consumo de este envase para las bebidas de ese país, y también el reciclado de neumáticos, de residuos de construcción y electrónicos. Respecto de estos últimos, la Ley de Política Nacional de Residuos Sólidos de Brasil (Ley Federal Nº 12.305/2010) establece la elevación de los residuos electrónicos a categoría de residuo especial, de logística reversa obligatoria.

Respecto del reciclado de acero, en 1991 se creó en Brasil el Programa Permanente para Reciclaje de latas de Aluminio por la empresa Reynolds Latasa y desde ese entonces se viene trabajando desde lo privado y posteriormente desde lo público en el tema. Cabe recordar que Brasil fue el primer país en AL en producir aluminio en los años 40 aunque no fue hasta los 90 que se utilizó el material para envasar bebidas. En el 2002, el 73% de las latas de aluminio de la industria de bebidas era reciclada³⁹⁹.

³⁹⁹ Layrargues, Philippe. *O cinismo da reciclagem: o significado ideológico da reciclagem da lata de alumínio e suas implicações para a educação ambiental. Educação ambiental: repensando o espaço da cidadania* (2002).

También el país vecino es un gran reciclador de envases PET. En este sentido y como indican Romão et al⁴⁰⁰: “En 2005 el polímero PET fue el segundo de los RSU [...] con mayor frecuencia y el IRM⁴⁰¹ mostró el índice más alto (53%). [...] Un año después Brasil alcanzó el segundo lugar en el reciclado de PET en todo el mundo, sólo superada por Japón (IRM 62%). La industria del reciclaje de polímeros en Brasil consiste en cerca de 490 empresas de reciclaje [...]” [traducción al español del original en portugués].

El reciclaje de PET en Brasil está marcado por presiones sociales y legales cada vez más intensas⁴⁰² que en nuestro país aún son incipientes.

Brasil también participa de la IRR como los anteriores países.

Chile

En Chile se práctica el reciclaje desde hace más de una década. La actividad es realizada por recolectores independientes o cartoneros fundamentalmente con fines económicos.

En el 2005, el Consejo Directivo de la Comisión Nacional de Medio Ambiente (CONAMA) aprobó la Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos y después acordó que en cada región debía crearse una Secretaría Ejecutiva para la gestión de los residuos. En el área metropolitana, desde la creación de esa Secretaría, se ha trabajado en la elaboración e implementación del Plan Director de Residuos Sólidos de la Región Metropolitana, definido como un instrumento de planificación estratégica que permite tomar decisiones para la implementación de dicha política. Este plan define cuatro ámbitos de gestión: la minimización de los residuos; la disposición final adecuada para los residuos no minimizados; la prevención y la recuperación de los vertederos ilegales de la región; y la creación de sistemas de información para la gestión regional de residuos.

En relación al PET, en el país existen tres sistemas de recolección para el reciclaje: la disposición en puntos de acopio y recolección diferenciada por tipo de

⁴⁰⁰ Romão, Wanderson, Spinacé, Márcia y De Paoli, Marco-A. *Poli(Tereftalato de Etileno), PET: Uma Revisão Sobre os Processos de Síntese, Mecanismos de Degradação e sua Reciclagem* (2009, p.122).

⁴⁰¹ Índice de Reciclaje Mecánico.

⁴⁰² Lopes Francelino Gonçalves-Dias, Sylmara y Dos Santos de Sousa Teodósio, Armindo. *Estrutura da cadeia reversa: “caminhos” e “descaminhos” da embalagem PET* (2006).

residuo (estaciones de reciclaje), la separación en origen con recolección diferenciada y la separación en origen con venta directa (generalmente en comercios e industrias).

En la región metropolitana el reciclaje se realiza gracias a la separación en origen. Tal como se describe en Vásquez⁴⁰³:

- *“El porcentaje reciclado en el año 2002 corresponde a un 9% de los residuos sólidos domiciliarios generados (CONAMA, 2004).*
- *La tasa de reciclaje en papeles y cartones es de aproximadamente un 40% (Törey, 1995).*
- *Entre el 35% a 40% de la materia utilizada para la producción de vidrio proviene de material reciclado (CONAMA, 2004).*
- *Los residuos plásticos reciclados cercanos a las 23 mil toneladas por año, lo cual representa aproximadamente el 1% de la producción (Durán, 1997).*
- *El principal residuo metálico reciclado es el aluminio. En el año 1999 la cantidad de aluminio reciclado fue del orden de 768 toneladas, presentando un 2,28% de los residuos metálicos generados”.*

Sin embargo, la Política Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos propone entre sus actividades a corto y mediano plazo medidas concretas que facilitarán la creación de incentivos para el reciclaje, como por ejemplo, al incorporar el principio de REP lo cual motivará la existencia de instrumentos de tipo económico.

Por otra parte, Chile también participa de la IRR como los anteriores países.

Uruguay

El país limítrofe posee desde el 2004 una Ley específica respecto de la REP de los envases no retornables (Ley N° 17.849 de Uso de envases no retornables) conformados por todos los envases puestos en el mercado y residuos, incluyendo los envases de venta o primarios, colectivos o secundarios y los de transporte o terciarios. En el Art. 5 de la Ley se establece que *“todas las personas físicas o jurídicas que envasen o importen productos envasados con destino al mercado nacional, deberá inscribirse en el registro que al efecto llevará el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y cumplir las condiciones que*

⁴⁰³ Vásquez, Oscar. *Modelo de simulación de gestión de residuos sólidos domiciliarios en la Región Metropolitana de Chile* (2005, p.29 y 30).

ese Ministerio establezca. Para obtener el certificado de inscripción correspondiente, los sujetos incluidos en este artículo, deberán contar con un plan de gestión de los residuos de envases y envases usados derivados de los productos por ellos envasados o comercializados, aprobado por dicha Secretaría de Estado”⁴⁰⁴.

Se establece que los comerciantes y puntos de venta, así como los demás intermediarios de la cadena, están obligados a recibir y aceptar la devolución y retorno de los envases de aquellos productos que venden y la responsabilidad de los propietarios de marca e importadores de productos envasados por la gestión pos-consumo de los envases de sus productos.

También está en proceso una ley de residuos que ya tiene decreto reglamentario (Decreto 182/013 del año 2013: Reglamento para la gestión ambientalmente adecuada de los residuos sólidos industriales y asimilados) que tiene como objetivo establecer un marco para la gestión ambientalmente adecuada de residuos sólidos industriales, agroindustriales y de servicios, atendiendo a todos los aspectos que hacen a su gestión integral. Incluye, entre otras, las actividades de generación, clasificación, almacenamiento, transporte, reciclado, tratamiento y disposición final de este tipo de residuos.

Paraguay

En Paraguay, el sector del reciclaje aún no está altamente organizado. Los materiales recogidos son derivados a acopiadores comerciales u organizaciones sociales, los cuales comercializan estos materiales a nivel local o internacional. Los materiales más reciclados son los plásticos, los papeles y cartones, los hierros y aceros, el cobre y el aluminio. Otro material reciclable son las fibras textiles (recortes, retazos, desperdicios de algodón, etc.) donde existe una industria nacional que abarca la oferta nacional (e incluso importa materiales), elaborando productos como trapos, frazadas y abrigos⁴⁰⁵.

Existe una Ley N°3.956 del año 2009⁴⁰⁶ acerca de la gestión integral de residuos sólidos pero en la misma no se hace referencia a aspectos de REP. Trata más bien de la gestión de residuos domiciliarios. No existen tampoco leyes

⁴⁰⁴ Congreso de la Nación uruguaya. *Ley N° 17.849: Uso de envases no retornables* (2004).

⁴⁰⁵ Red de Inversiones y Exportaciones. Ministerio de Industria y Comercio, República del Paraguay. *Materiales de reciclaje* (2010).

⁴⁰⁶ Congreso de la Nación paraguaya. *Ley N° 3.956: Gestión integral de residuos sólidos* (2009).

específicas relacionadas con los RAEE, PET u otros materiales reciclables específicos.

Paraguay también participa de la IRR.

Perú

Es uno de los países que desde 1998 inició el proceso de ordenamiento y actualización de su legislación ambiental y ha seguido dando pasos claros para avanzar en la elaboración y aprobación de normas legales que permitan generar los lineamientos para la solución de la problemática generada por el deficiente manejo de los residuos sólidos. Es así que en el 2000 se aprueba la Primera Ley General de Residuos Sólidos (Ley 27.314), cuatro años después se aprueba su Reglamento y el año 2008 se publicó el Decreto 1.065, que modifica dicha Ley, introduciendo aspectos muy importantes como la responsabilidad compartida y de manejo integral de residuos sólidos, desde su generación hasta la disposición final, con las empresas que producen, importan y comercializan bienes de consumo masivo y que consecuentemente contribuyen a la generación de residuos en una cantidad importante y con características de peligrosidad; la responsabilidad de los Gobiernos Regionales en la temática, entre otros⁴⁰⁷.

Existe incluso, desde el año 2009, una Ley de Recicladores (Ley N° 29.419) que establece un marco normativo para la regulación de las actividades de los trabajadores del reciclaje, siendo éstos personas que de forma dependiente o independiente se dedican a las actividades de recolección selectiva para el reciclaje, segregación y comercialización de residuos sólidos no peligrosos.

En un estudio de la ONG IPES realizado en el 2002 en las ciudades de Lima y Callao, se identificaron 52 empresas dedicadas a la comercialización de residuos plásticos⁴⁰⁸. Por otro lado, de las empresas de reciclaje, alrededor de 500 (que representan el 75%) son pequeñas empresas informales dedicadas al molido de plástico y sólo el 25% de estas empresas se dedica a elaborar productos finales⁴⁰⁹.

Perú también participa de la IRR.

⁴⁰⁷ Ministerio de Ambiente del Perú. *Informe Anual de Residuos Sólidos Municipales en el Perú, Gestión 2008* (2009).

⁴⁰⁸ IPES. *Promoción del desarrollo sostenible. Mecanismos para el funcionamiento de bolsas de residuos como un aporte a la gestión ambiental* (2002).

⁴⁰⁹ IPES. *Promoción del desarrollo sostenible* (1996).

Argentina

A nivel de Administración Pública existe el Observatorio Nacional para la gestión de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) dependiente de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible (SAyDS) de la Nación. La SAyDS cuenta con varias líneas de asistencia técnica y financiera en materia de GIRSU, algunas son a través de programas que cuentan con préstamos del Banco Mundial y del BID y otras son con parte del presupuesto nacional. Están muy avanzados proyectos de obras en Chubut, Rosario y Mar del Plata y se han concluido varias asistencias en otras jurisdicciones que sirvieron para la elaboración de planes GIRSU municipales, provinciales o regionales. En palabras del director del Observatorio en el 2010: “*La etapa siguiente debería consistir en ayudar a que dichos planes se implementen y en fortalecer la asistencia a los municipios a partir de demandas puntuales*”⁴¹⁰.

El avance es importante en grandes provincias y ciudades, como Buenos Aires o la CABA en donde está sancionada la Ley de Basura Cero que prevé que para el 2020 ningún residuo reciclable debería ser enterrado.

En nuestro país, el reciclado de envases PET pos-industrial y pos-consumo ha experimentado un aumento evidente en las últimas décadas (Tabla 3.3). El incremento de unidades recicladas se debe, principalmente, al aumento de la conciencia ambiental de la población y puesto de manifiesto en el número creciente de programas de recolección diferenciada en distintos municipios. El valor incremental de estos residuos y la extensión de la vida útil de los sitios de disposición final, hace que el reciclado encuentre cada vez más lugar en la sociedad y sus instituciones.

Tabla 3.3: Reciclado de PET en Argentina (pos-industrial y pos-consumo)

AÑO	PET Reciclado (ton métricas)	Envases Reciclados (en millones)	Consumo Anual Aparente (Ton. Métricas)	Porcentaje Recuperado
1997	780	18	70.000	1,11
1998	2.700	61	90.000	3,00
1999	3.500	80	105.000	3,33
2000	6.600	150	130.000	5,00
2001	8.580	200	145.000	5,91
2002	10.250	238	115.000	8,91
2003	13.700	342	135.000	10,14
2004	22.100	552	160.600	13,70
2005	36.000	900	166.000	21,70
2006	48.000	1200	177.500	27,05
2007	60.000	1500	180.000	33,00
2008	68.000	1700	200.000	34,00
2009	69.000	n/a	200.000	34,50
2010	70.000	n/a	220.000	32,72
2011	75.000	n/a	240.000	31,25

Fuente: Página web institucional ARPET (Disponible en: http://www.arpet.org/p_sobre_PET.html . Consulta: 14/12/2014)

⁴¹⁰ Schamber, Pablo. *Entrevista en Revista Digital Gestión de Residuos* (2010).

Existe también la Asociación Argentina para el Reciclado de PET (ARPET) que cuenta con aportes de una de las grandes marcas globales de bebidas gaseosas y la empresa CABELMA PET S.A. que tiene un sistema de reciclado denominado “botella a botella” que permite -a través de un sistema que mezcla botellas recicladas de PET con material virgen de este polímero- obtener una nueva botella para contener producto y ser puesta y consumida en el mercado, ofreciendo todas las garantías necesarias, con protocolos y métodos probados y aprobados. El emprendimiento de esta empresa revolucionó los sistemas de reciclado utilizados y conocidos hasta el momento en nuestro país, ya que en el caso del PET era utilizado para segundos usos y, en su gran mayoría, se exportaba a China para ser utilizado en la industria textil. Ahora se reintroduce en la cadena de las propias empresas embotelladoras⁴¹¹.

La Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL) menciona que el sector de bebidas ha llevado a cabo una serie de experiencias piloto de reciclado, proveyendo la maquinaria y la logística necesaria para concretarlos, nombrando experiencias como las de Córdoba, Mendoza, Corrientes, algunas zonas del conurbano bonaerense (San Isidro, por ejemplo) y trabajos con escuelas y sociedades de fomento en la CABA. Pero aun así “*hoy se recicla menos del 30% de las 180 mil toneladas anuales que se usan*”⁴¹² de este tipo de envase.

Según una nota del diario La Nación⁴¹³, el consumo de PET en nuestro país (en bebidas y otros alimentos) es de 200.000 toneladas al año, equivalentes a 5 kilos por persona o 175 botellas de PET por habitante. Si bien se estima que el mercado potencial de botellas de PET reciclado podría ser de 700 tn. diarias, las principales embotelladoras del país de aguas, aguas saborizadas y bebidas gaseosas sólo representan el 10% de esa demanda.

Respecto del reciclaje en la ciudad de Córdoba, en un trabajo de investigación acerca del tratamiento de envases PET⁴¹⁴ se encontró información importante que refleja la situación de muchas otras ciudades en el país, teniendo en cuenta que

⁴¹¹ Esta empresa cuenta dentro de sus principales clientes a Coca-Cola, Pepsi-Cola, Grupo Danone y Nestlé.

⁴¹² Briones, Carlos. *Entrevista al gerente de Relaciones Institucionales de Cabelma PET S.A.* (13/01/2011).

⁴¹³ La Nación. *La industria del PET busca producir más con base en el reciclaje* (2012).

⁴¹⁴ Gaggino, Rosana. *Nueva tecnología constructiva usando materiales reciclados para casos de emergencia habitacional* (2003).

dicha ciudad es la segunda capital en cantidad de habitantes en la Argentina⁴¹⁵. Los datos más relevantes se resumen a continuación:

- La cantidad de residuos que produce la ciudad de Córdoba (al año 2002) es de 40.000 a 42.000 tn/mes. De ese total la mayor parte se entierra en un predio de relleno sanitario y sólo unas 3.000 tn/mes ingresan a la planta clasificadora de residuos reciclables (esto se debe a que la recolección diferenciada sólo abarca algunos barrios de la ciudad alcanzando unos 600.000 habitantes del 1.500.000 que hay en la ciudad).
- De estas 3.000 tn/mes de material reciclable (que incluye cartón, bolsas plásticas, latas de aluminio, vidrio y PET) la planta de reciclado termina vendiendo 35 tn/mes de PET a un muy bajo costo.
- La cantidad de PET que no se recicla y se entierra en el predio de relleno sanitario es mucho mayor (son botellas mezcladas con otros residuos en barrios en donde no hay recolección diferenciada).
- En la ciudad de Córdoba hay muchas fábricas embotelladoras que en su propio proceso desechan este tipo de envases PET por diversas fallas. Por ejemplo, una pequeña embotelladora como Jurado produce 160 kg/mes de botellas falladas y una empresa de mayor envergadura como Pritty produce unos 400 kg/mes de rezago.

En relación a la logística inversa, se encontraron pocos trabajos académicos dedicados al tratamiento del tema en nuestro país, pero en la exposición realizada por la consultora Tagta en la 9° edición de la Expo Logisti-k en Buenos Aires (2010)⁴¹⁶ se indicaron las siguientes experiencias:

- Reciclado de PET. Algunos programas como “San Isidro Recicla” en el que actúan empresas como Coca-Cola, Tetra-Pak, Cliba, Disco, Reciclar y Autopack, donde el objetivo es recolectar envases para su reciclado y con el producido equipar el Hospital Materno Infantil. Se basa en el sistema de recolección diferenciada, es decir separar los residuos domiciliarios en origen. También el programa “Centros Verdes de la CABA”: espacios para el acopio y selección de residuos sólidos urbanos ubicados en cada una de las áreas de las empresas concesionarias de recolección de la Ciudad de Buenos Aires.

⁴¹⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. *Censo Nacional de Población Hogares y Vivienda (2010)*.

⁴¹⁶ Tagtachián, Juan Carlos. *Experiencias de Logística Inversa en la Argentina (2010)*.

- Recolección de guías telefónicas impresas. En 1997, Páginas Doradas organizó la campaña “Tu guía vale” cuyo producido fue destinado a la Fundación Garrahan. Consistió en aprovechar el canal de distribución directo y propio de los directorios para recolectar la edición anterior. Además, se colocaron contenedores en lugares específicos de Capital Federal para que el público depositara los tomos anteriores.
- Residuos de Construcción y Demolición (RCD) en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Existen dos actores principales que reciben estos residuos: los volqueteros (más conocidos como contenedores) y las cascoterías. Los primeros trasladan los RCD a las cascoterías que es donde mediante un proceso de triturado se devuelve un producto que puede utilizarse para contrapisos o rellenos de obra. En el caso de Buenos Aires, el gobierno intervino creando su propia cascotería pública para el uso de sus propias obras públicas. El estado pasó a ser un agente de procesamiento.
- Se mencionan otros ejemplos sin dar mayores detalles como: cartuchos de impresoras, indumentaria en *outlets*, automóviles abandonados, reacondicionamiento de computadoras y chatarra o desperdicio de acero.

Por último, se puede destacar que Argentina no participa de la IRR siendo uno de los pocos países de la región en no hacerlo, junto con Uruguay, Venezuela, Guyana y Suriname (en América del Sur).

CAPÍTULO 4: METODOS Y TECNICAS

En este capítulo se encuentran las proposiciones y el modelo de investigación que surgen del marco de referencia y de la definición del problema de investigación, realizados anteriormente. Luego se describe y define la población de estudio, el tipo de investigación que se propone utilizar y las especificaciones acerca de la muestra seleccionada. Por último, se incluye el diseño de la investigación y de recolección de datos y los instrumentos de relevamiento.

4.1. Proposiciones y modelo de investigación

El supuesto fundamental que surge luego de analizado el marco de referencia es que existe una relación directa entre la incorporación en la planificación estratégica de la FIL y la obtención de un desempeño superior relacionado con la sustentabilidad y traducido en una eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los *stakeholders* superiores. De ello se desprende el cuerpo de proposiciones de esta investigación.

Nótese que se usa la palabra proposición, en lugar de hipótesis, debido a la decisión de utilizar un enfoque cualitativo en la investigación. Yin⁴¹⁷ propone esta diferenciación dado que este enfoque implica la formulación de preguntas a analizar y desarrollar durante todo el proceso de investigación, más que hipótesis que se contrastarán con una investigación de tipo empírica.

Las proposiciones son:

- P₁: Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL obtienen un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad.
- P₂: Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL logran VC que se traducen en la creación de valor compartido para sí y para sus *stakeholders*.
- P₃: Si las organizaciones satisfacen las demandas de sus *stakeholders* obtienen un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad.

⁴¹⁷ Op. Cit. (1994, p.21).

A continuación se incluye la Tabla 4.1 en la que se encuentra la relación entre el problema, los objetivos y las proposiciones de investigación de este trabajo de tesis.

Tabla 4.1: Relación problema-objetivos-hipótesis

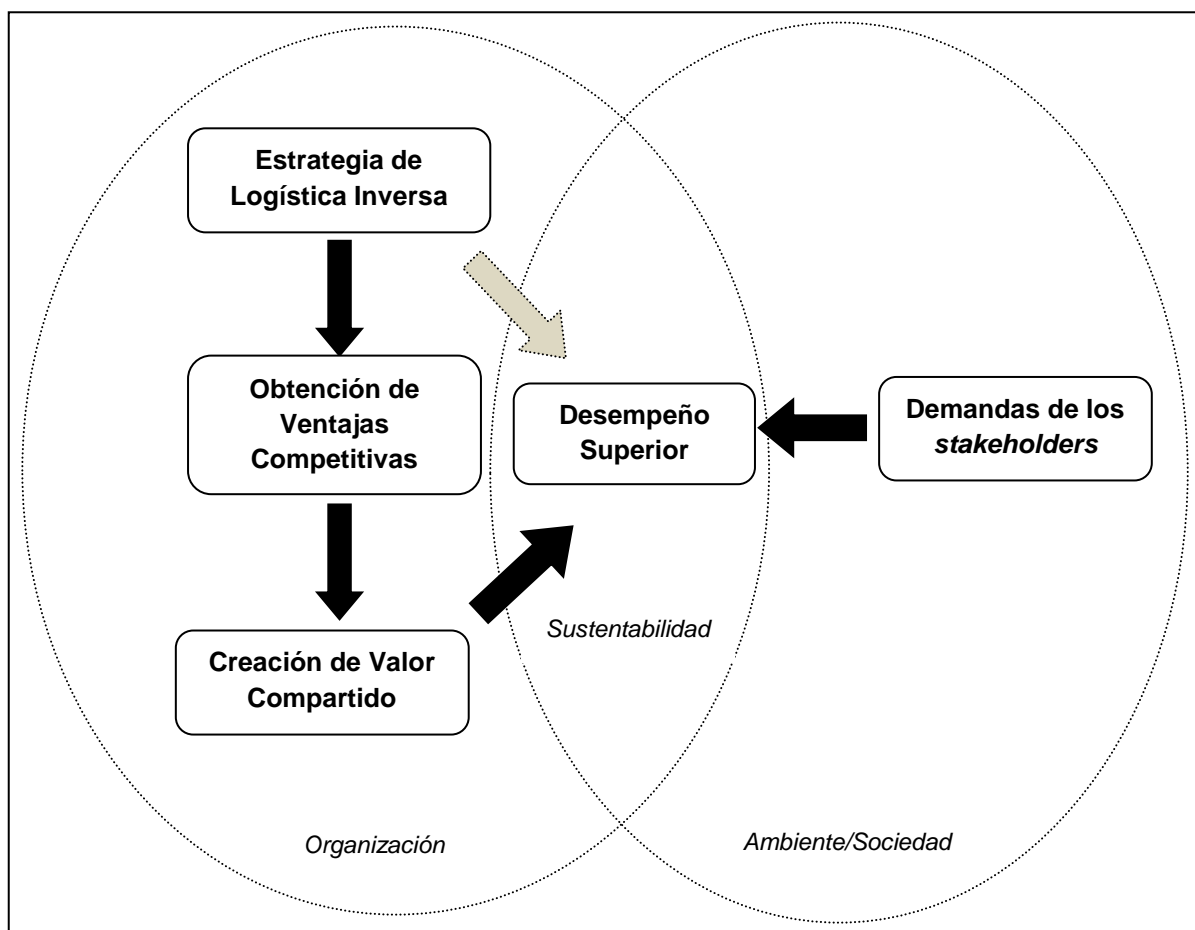
Problema (preguntas)	Objetivos	Proposiciones
General: ¿Cómo hacen frente las organizaciones actuales a los desafíos que supone la sustentabilidad para el verdadero logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental)?	Analizar la incorporación de la función inversa de la logística en la planificación estratégica como medio para la obtención de un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad.	P ₁ : Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL obtienen un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo incluyen las organizaciones en su planificación estratégica aspectos relacionados con la sustentabilidad en general y con la logística inversa en particular? 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar la integración de acciones de sustentabilidad y de logística inversa en el contexto de la planificación estratégica en las organizaciones objeto de estudio. Evaluar si la FIL promueve ventajas competitivas. Considerar si esas ventajas competitivas crean valor compartido. 	P ₂ : Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL logran VC que se traducen en la creación de valor compartido para sí y para sus <i>stakeholders</i> .
<ul style="list-style-type: none"> Los aspectos de sustentabilidad y de logística inversa tenidos en cuenta ¿promueven la obtención de ventajas competitivas sostenibles? 		
<ul style="list-style-type: none"> ¿Agregan valor a la organización y a sus <i>stakeholders</i>? 		
<ul style="list-style-type: none"> Las organizaciones que incorporan estos aspectos ¿satisfacen las necesidades de sus <i>stakeholders</i>? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar cuáles son las demandas de los <i>stakeholders</i> y la consideración de las mismas en las organizaciones objeto de estudio. Indagar en las organizaciones acerca de los niveles alcanzados y las formas de medición del desempeño (eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los <i>stakeholders</i>). 	P ₃ : Si las organizaciones satisfacen las demandas de sus <i>stakeholders</i> obtienen un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Logran un desempeño superior? ¿cómo valoran este desempeño? 		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al problema de investigación y el marco de referencia analizado se confeccionó el modelo de investigación (Fig. 4.1) que intentará probarse y que surge de la interrelación de las variables incluidas en las proposiciones. Cada una de estas variables es tratada con posterioridad, en Tabla 4.2, en relación a las dimensiones que las contienen y a las subvariables que las componen. Cabe aclarar que se han tenido en cuenta dos grandes dimensiones (Ambiente/Sociedad y Organización) y

que hay variables propias de cada una de ellas y otras que se expresan en ambas, como el desempeño superior. La interrelación entre las dos grandes dimensiones se traduce en el concepto de sustentabilidad.

Figura 4.1: Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

De la observación del modelo puede deducirse la relación directa que se desea probar entre la FIL y el desempeño superior, la cual es marcada con una flecha de color distinto por constituirse en la aseveración general de esta investigación. Específicamente, este planteo global se intentará probar desde dos perspectivas: la organizacional y la de las demandas de los actores del ambiente y la sociedad. Dentro de la organización se evaluará la obtención de VC a través de la FIL y la consecuente posibilidad de transformarlas en valor compartido (para la organización y para sus *stakeholders*). Esta relación entre estrategias funcionales, VC y creación de valor ya ha sido abordada por diferentes autores y expuesta incluso en el marco teórico de esta investigación. En dicho marco, la relación se correspondía con la obtención final de una rentabilidad superior pero en el caso de esta investigación el término es suplantado por el concepto de desempeño superior, dadas las

características y supuestos del tema de investigación ya expuestos. Este, tal como ha sido abordado en el marco teórico, no podría ser evaluado sólo desde la perspectiva de la organización porque de esa manera se estaría negando el impacto que las firmas generan en su entorno y que es por lo cual finalmente serán o no aceptadas. Por ello, el modelo también incluye la perspectiva de las demandas de actores del ambiente y la sociedad (*stakeholders*), en la cual se evaluará la relación entre éstas y la posibilidad que sean satisfechas a través del desempeño superior logrado por la organización.

Siguiendo a Hernández Sampieri *et. al*⁴¹⁸, al formular una hipótesis -proposición en nuestro caso- es indispensable definir las variables que se están incluyendo en ella. Sin definición de variables no hay investigación. Esta definición debe hacerse de dos maneras: conceptual (definición de diccionario) y operacional (qué operaciones deben realizarse para medir una variable, si el enfoque es cuantitativo, o recolectar datos respecto a ésta, si el enfoque es cualitativo).

A continuación, entonces, se exponen las Tablas 4.2, 4.3 y 4.4 con las proposiciones, dimensiones, variables (dependientes e independientes) y subvariables de esta investigación, junto con sus definiciones conceptuales y operacionales. Este conjunto de variables y subvariables son las que dan lugar al cuestionario de relevamiento que se incluye posteriormente en la etapa de recolección de información.

⁴¹⁸ Op. Cit.

Tabla 4.2: Descripción de dimensiones y variables de la Proposición 1

Dimen-siones	Variabes	Subvariables	Tipo de variable	Definición conceptual	Definición operacional
Organización	Proceso de planificación estratégica	Deliberado	Independiente	Secuencia por la cual los gerentes escogen un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior.	Guía de preguntas y entrevista a gerentes. Revisión de información institucional (disponible en medios impresos y gráficos en la organización o en internet).
		Emergente	Independiente		
	Función inversa de la logística	Re-uso	Independiente	Proceso de planificación, desarrollo y control eficaz y eficiente del flujo de materiales, productos e información desde el lugar de origen (consumidor) hasta el de consumo (productor), recuperando el residuo obtenido y gestionándolo de tal manera que sea posible su reintroducción en la cadena de suministro para su reuso, remanufactura, reciclaje o adecuada eliminación, satisfaciendo así las necesidades de los <i>stakeholders</i> y creando valor compartido para la organización y la sociedad en su conjunto.	Guía de preguntas y entrevista a gerentes. Revisión de información institucional (procesos logísticos; planes y programas de re-uso, remanufactura y/o reciclado; otros documentos e informes disponibles en la organización y en otros medios).
		Remanufactura	Independiente		
		Reciclaje	Independiente		
	Ambiente/ Sociedad/ Organización	Desempeño superior	Eficiencia	Dependiente	Consecuencia del logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de los <i>stakeholders</i> , en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental.
Calidad			Dependiente		
Innovación			Dependiente		
Respuesta a los <i>stakeholders</i>			Dependiente		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.3: Descripción de dimensiones y variables de la Proposición 2

Dimensiones	Variables	Subvariables	Tipo de variable	Definición conceptual	Definición operacional
Organización	Proceso de planificación estratégica	Deliberado	Independiente	Secuencia por la cual los gerentes escogen un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior.	Guía de preguntas y entrevista a gerentes. Revisión de información institucional (disponible en medios impresos, gráficos o en página web).
		Emergente	Independiente		
	Función inversa de la logística	Re-uso	Independiente	Proceso de planificación, desarrollo y control eficaz y eficiente del flujo de materiales, productos e información desde el lugar de origen (consumidor) hasta el de consumo (productor), recuperando el residuo obtenido y gestionándolo de tal manera que sea posible su reintroducción en la cadena de suministro para su reuso, remanufactura, reciclaje o adecuada eliminación, satisfaciendo así las necesidades de los <i>stakeholders</i> y creando valor compartido para la organización y la sociedad en su conjunto.	Guía de preguntas y entrevista a gerentes. Revisión de información institucional (procesos logísticos; planes y programas de re-uso, remanufactura y/o reciclado; otros documentos e informes disponibles en la organización y en otros medios).
		Remanufactura	Independiente		
		Reciclaje	Independiente		
	Ventajas competitivas	Tangibles	Dependiente	Valor que una empresa es capaz de crear, ofrecer y mantener en el tiempo para sus <i>stakeholders</i> - relacionado con la identificación de sus habilidades distintivas- que excede al costo que conlleva crearlo.	Guía de preguntas y entrevista a gerentes. Revisión de información institucional acerca de diferentes aspectos competitivos (recursos tangibles e intangibles, recursos humanos, capacidades distintivas).
		Intangibles	Dependiente		
	Valor compartido	Reconcepción de los productos y mercados	Dependiente	Políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades en donde opera.	Guía de preguntas y entrevista a gerentes. Revisión de información institucional acerca de políticas y prácticas relacionadas con la creación de valor compartido.
		Redefinición de la productividad en la cadena de valor	Dependiente		
		Desarrollo de clusters locales	Dependiente		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4: Descripción de dimensiones y variables de la Proposición 3

Dimensiones	Variables	Subvariables	Tipo de variable	Definición conceptual	Definición operacional
Ambiente/ Sociedad	Demandas de los <i>stakeholders</i>	Compromiso (proveedores)	Independiente	Necesidades de cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.	Guía de preguntas y entrevista a gerentes. Revisión de información institucional (planes, programas, encuestas, mediciones) y de entidades externas (ONG's, asociaciones, cámaras, otras) respecto de sus grupos de interés.
		Incentivos (trabajadores)	Independiente		
		Utilidades (accionistas)	Independiente		
		Compromiso (distribuidores)	Independiente		
		Valor (clientes/ consumidores)	Independiente		
		Comportamiento socialmente responsable (sociedad/ comunidad inmediata)	Independiente		
		Comportamiento ambientalmente responsable (medio ambiente /ONG's)	Independiente		
		Responsabilidad por el ciclo de vida completo del producto (Estado/ Gobiernos)	Independiente		
Ambiente/ Sociedad/ Organización	Desempeño superior	Eficiencia	Dependiente	Consecuencia del logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de los <i>stakeholders</i> , en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental.	Guía de preguntas y entrevista a gerentes. Revisión de información institucional (medición del desempeño; indicadores de eficiencia; programas de calidad y certificaciones; indicadores de innovación; indicadores de satisfacción de demandas a los grupos de interés; otra información disponible en fuentes externas que permitan evaluar la respuesta a los <i>stakeholders</i>).
		Calidad	Dependiente		
		Innovación	Dependiente		
		Respuesta a los <i>stakeholders</i>	Dependiente		

Fuente: Elaboración propia

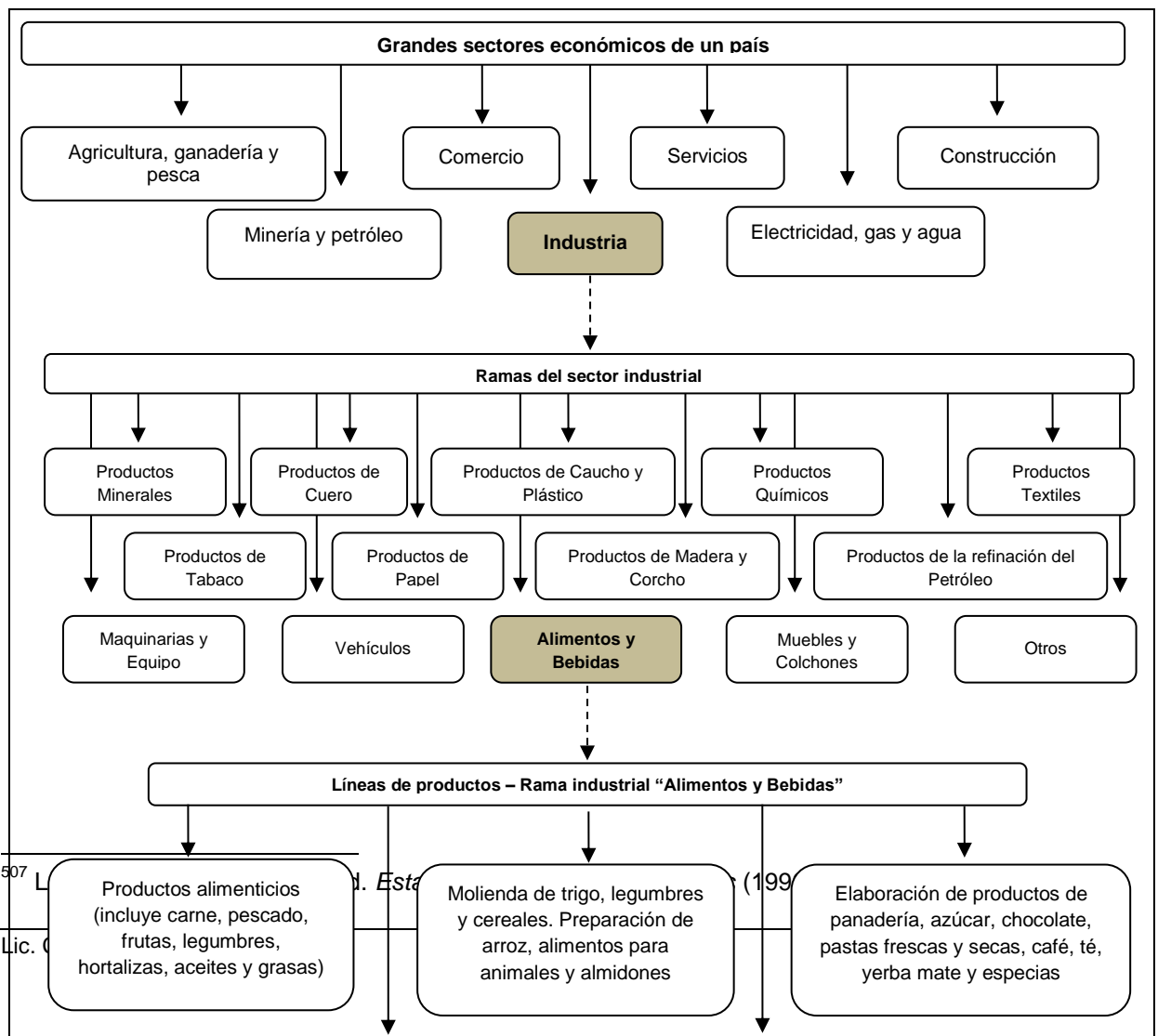
3.1. Definición de la población de estudio

Antes de especificar el método de investigación que se utilizó en esta tesis es necesario delimitar la población objeto de investigación. “Los estadísticos usan la palabra población para referirse no sólo a personas sino a todos los elementos que han sido escogidos para su estudio”⁵⁰⁷.

A los fines de definir cuál es la población se partió de un análisis de conceptos generales, para así ir desagregándolos y llegar a la mayor especificidad posible y con ello la determinación del campo de estudio particular de investigación. Por las características propias del tema de investigación, sobre todo lo relacionado con la logística inversa, este proceso de selección de la población se realizó teniendo en cuenta dos aspectos: por un lado la definición del sector económico particular y por el otro la del tipo de residuo que genera su producto (porque debería tener la posibilidad de reutilización o reciclaje para que sea analizada la FIL).

En el caso de la elección del sector, se partió de analizar los grandes sectores económicos del país, las ramas de esos sectores y, por último, las líneas de productos dentro de dichas ramas. El proceso puede observarse en la Fig. 4.2.

Figura 4.2: Proceso de selección del sector, rama y línea de investigación



507 Lic. C

Fuente: elaboración propia en base a información del Ministerio de Industria - Presidencia de la Nación Argentina

El análisis de los pasos de este proceso se fue realizando teniendo en cuenta los preceptos generales de investigación planteados en el desarrollo de la tesis, es decir, se fue decidiendo en función de los temas generales que interesaba estudiar (sustentabilidad y logística reversa) y en qué áreas era más factible desarrollarlos.

En relación a la selección de los residuos, se realizó una exploración bibliográfica respecto de los desechos urbanos. En nuestro país, el número uno del *ranking* de estos desechos lo ocupan el papel y cartón y en segundo lugar están los plásticos (Tabla 4.5). Ambos se usan en las cadenas de valor de la mayoría de los elementos que se fabrican en el mundo y pueden ser, por lo general, reutilizados, recuperados y reciclados varias veces.

Tabla 4.5: Composición típica de los RSU en Argentina

Fracciones de materiales	%
Papel y cartón	17
Plásticos	14
Vidrio	5
Metales	2
Orgánicos (principalmente restos de alimentos y verdes)	50
Otros (incluidos residuos peligrosos existente en la generación domiciliar de RSU)	12
Total	100

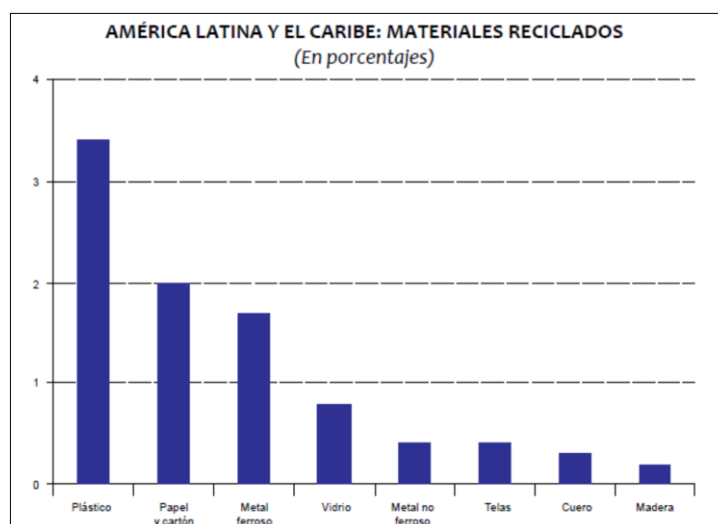
Fuente: Elaboración propia en base a Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2003 y 2011)

A su vez, dentro de las provincias que ocupan el *ranking* en la generación de estos desechos se encuentran: en primer lugar CABA (1,25 kg/hab/día), en segundo Buenos Aires (1,108 kg/hab/día) y en tercer lugar Córdoba (1,011 kg/hab/día)⁵⁰⁸.

⁵⁰⁸ Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. *Estadísticas del Observatorio Nacional para la Gestión de RSU* (2011). Estas provincias están comprendidas dentro de las empresas seleccionadas como casos posteriormente.

A nivel regional, CEPAL⁵⁰⁹ indica que en AL y el Caribe el promedio de generación de residuos es de 0,91 kg/hab/día⁵¹⁰ y que existe un gran potencial para mejorar las prácticas de disposición final, por espacio disponible y por hábitos de consumo. El plástico es en la región el material más reciclado (Fig. 4.3).

Figura 4.3: Materiales reciclados en AL y el Caribe



Fuente: OPS (2005) en CEPAL (2010, p.107)

En función de lo anterior, se seleccionaron los plásticos y particularmente los envases, dado que era más simple su identificación en el análisis de una cadena de logística inversa y no así el papel o cartón que puede recubrir un determinado producto.

Dentro de los envases plásticos existen diferentes ejemplares dadas sus características físicas y químicas⁵¹¹ y de todos ellos se optó por los de tipo PET. Éstos son los que interesan a los fines de esta tesis puesto que conforman, junto con el vidrio, la materia prima de mayor utilización para contener los productos que fabrican y distribuyen las empresas que se dedican a la elaboración de bebidas (que fue la línea de producto seleccionada en el sector).

⁵⁰⁹ Op. Cit. (p.107)

⁵¹⁰ Muy inferior al registrado en países industrializados, como los Estados Unidos (2,02 kg/hab/día), Francia (1,29 kg/hab/día) o Japón (1,12 kg/hab/día). [Organización Panamericana de la Salud. *Informe de la evaluación regional de los servicios de manejo de residuos sólidos municipales en América Latina y el Caribe* (2005)].

⁵¹¹ Los tipos de plásticos más habituales son: PET (polietilentereftalato), HDPE (polietileno de alta densidad), PVC (policloruro de vinilo), LDPE (polietileno de baja densidad), PP (polipropileno), PS (poliestireno) y OTROS (policarbonato, poliamida, poliuretano, acrílico y otros). En "Anexo 5: Tipos de plásticos" se encuentra una descripción de cada uno de ellos.

Además y tal como se expuso anteriormente (Tabla 3.3, Capítulo 3), en nuestro país el reciclado de envases PET pos-industrial y pos-consumo ha experimentado un aumento evidente en las últimas décadas.

Como se deduce entonces, la población en estudio está conformada por aquellas empresas que se dedican a la elaboración de bebidas y que utilizan envases PET en sus productos por lo que, para poder circunscribir aún más los elementos intervinientes en el estudio, se decide incluir a las empresas que elaboren y distribuyan sólo bebidas de tipo gaseosas, dado que son las que primordialmente usan ese tipo de envases y también las que tienen mayor participación en el mercado de las bebidas (en relación a las aguas minerales, por ejemplo, que también usan PET en sus productos⁵¹²).

Finalmente, se concluye que *la población en estudio son aquellas empresas embotelladoras de bebidas gaseosas de la Argentina que utilizan envases PET en sus productos.*

4.2.1. Características de la población

En la recolección de información sobre la población en estudio se abordó el inconveniente de una gran falta de datos de carácter público en el sector. Las organizaciones nacionales y provinciales (asociaciones, cámaras y otras) que nuclean a empresas de este tipo no muestran datos en sus páginas web y tampoco respondieron favorablemente a los correos electrónicos y llamados realizados. Amén de ello, se exponen a continuación algunos datos generales que se pudieron relevar y que hacen a la comprensión de la población bajo estudio.

Según información de la COPAL existen unas cien plantas embotelladoras en el país aproximadamente. Alrededor del 20% pertenecen a los denominados sistemas de franquicias y el resto a embotelladoras independientes con marcas propias (Tabla 4.6).

En relación a la cuota de mercado de cada una de ellas, Coca-Cola es el grupo de empresas más representativas de la actividad dado que sus productos ocupan el 61% del mercado⁵¹³. En otro informe de la empresa Embotelladora Andina S.A.⁵¹⁴ se

⁵¹² Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios-COPAL. *Informes técnicos: Cadena de valor de bebidas analcohólicas* (10/06/2013).

⁵¹³ Ablin, Amalie. *El mercado de bebidas analcohólicas* (2012).

incluye una tabla de participación del mercado por país, dado que esta empresa trabaja en cuatro países de Latinoamérica, en donde se muestra que actualmente en Argentina los productos Coca-Cola poseen el 60% del mercado y el resto se distribuye en: 20% para productos de Pepsi, 6% para productos de Pritty y un 14% para otros (Tabla 4.7).

En ese mismo informe la empresa destaca que en nuestro país “*El segmento de gaseosas de la industria de bebidas Argentina es altamente competitivo. Las áreas más importantes de la competencia son imagen de producto, precios, publicidad, capacidad para producir botellas en tamaños populares y capacidad de distribución. Nuestro mayor competidor en Argentina es Ambev. Los competidores de las marcas de bajo precio (B-brands) más significativos son: Talca, Pritty e Interlagos*”.

Tabla 4.6: Descripción general de plantas embotelladoras en Argentina

Razón social	Principal marca comercial	Ubicación de la planta principal	Sitio web
Embotelladoras franquiciadas			
Embotelladora del Atlántico S.A.	Coca-Cola ⁵¹⁵	Córdoba	http://www.koandina.com/?localizacion=ar
Salta Refrescos S.A.	Coca-Cola	Salta	http://www.arcacontal.com
Reginald Lee S.A.	Coca-Cola	Buenos Aires	No posee
Femsa de Buenos Aires S.A.	Coca-Cola	Buenos Aires	http://www.femsa.com/es/
Cervecería y Maltería Quilmes S.A.	Pepsi-Cola	Córdoba ⁵¹⁶	http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/productos/sin-alcohol
Aguas Danone de Argentina S.A.	Villa del Sur Levité	Buenos Aires	http://www.villadelsur.com.ar
Embotelladoras independientes más importantes			
Prodea S.A.	Cunnington	Buenos Aires	http://www.productosdeagua.com.ar
Pritty S.A.	Pritty	Córdoba	http://www.pritty.com.ar
Nutreco S.A.	Goliat y Sierra de los Padres	Mendoza	http://www.nutreco.com.ar

⁵¹⁴ Embotelladora Andina S.A. *Formulario 20-F de la Comisión de Valores e Intercambio de los EE.UU.: INFORME ANUAL CONFORME A LA SECCIÓN 13 ó 15(d) DE LA LEY DE CAMBIO DE VALORES DE 1934. Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013* (2013).

⁵¹⁵ La marca comercial Coca-Cola se embotella en Argentina a través de cuatro empresas embotelladoras: Salta Refrescos S.A. (región noreste y noroeste), Reginald Lee S.A. (región atlántica y sureste de la Provincia de Buenos Aires), Femsa de Buenos Aires S.A. (región metropolitana, Capital Federal) y Embotelladora del Atlántico S.A. (región centro y sur).

⁵¹⁶ En el caso de la marca Pepsi-Cola en Argentina su embotellamiento está a cargo de la firma Cervecería y Maltería Quilmes, quien a su vez produce cerveza. Dentro de sus plantas productivas, las de Corrientes, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Córdoba son en las cuales se embotellan gaseosas.

Razón social	Principal marca comercial	Ubicación de la planta principal	Sitio web
Salvador Marinaro e Hijos S.R.L	Marinaro	Salta	http://www.marinaro.com.ar
Bartolomé Sartor S.R.L.	Pent	Santa Fé	http://www.bartolomesartor.com.ar
Cooperativa Naranpol	Naranpol	Santa Fé	http://www.coopnaranpol.com.ar
Produnoa S.A.	Secco	Santiago del Estero	http://www.seccoweb.com

Fuente: Elaboración propia en base a información de página web de COPAL y de las empresas

Tabla 4.7: Porcentaje de participación de mercado de empresas embotelladoras de bebidas gaseosas en Argentina – Años 2011 a 2013

	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Gaseosas Coca Cola	57%	59%	60%
Productos Pepsi & 7Up	21%	20%	20%
Productos Pritty	8%	7%	6%
Otros	14%	14%	14%
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia en base a Embotelladora Andina S.A. (2013, p. 37 y 38)

Por otra parte, la producción anual del país es de 6.000 millones de litros de gaseosa, de los cuales 4.000 millones de litros son para las empresas de sistemas con franquicia y unos 2.000 millones de litros para la producción asignada a los embotelladores independientes con marcas propias. El consumo *per cápita* anual es de 150 litros, considerando unos 40 millones de habitantes en el país.

Respecto de los envases, a partir de los años noventa se comenzó a mostrar un crecimiento en el uso de envases PET por lo que actualmente el parque se divide en un 60% en envases de este tipo -de carácter retornable y no retornable en su gran mayoría- y un 40% en envases de vidrio. Cabe destacar que los envases de vidrio son en su mayoría los de tamaño chico y mediano, consumidos principalmente en bares y restaurantes.

4.3. Tipo de investigación: estudio de casos

Una vez definida la población de estudio se debe especificar el tipo de investigación seleccionada para luego poder definir la muestra.

Dentro de los métodos que reconoce Castellano⁵¹⁷ para una investigación científica en la administración, a saber: histórico, descriptivo, correlacional, causal-comparativo y experimental, en esta tesis se realiza un análisis de tipo descriptivo. La autora indica que este método se refiere a la recolección de datos para comprobar hipótesis o responder preguntas sobre el estado actual de la materia bajo estudio. El diseño es no experimental dado que sólo se observó el comportamiento de las variables -sin realizar modificaciones en las mismas- y de tipo transeccional-correlacional, porque la información se recolectó en un solo momento del tiempo con el objetivo de describir relaciones existentes entre las variables.

Se decidió utilizar el método de estudio de casos como herramienta para el desarrollo de la investigación dadas las particularidades de la población de estudio, la escasa posibilidad de seleccionar una muestra confiable (de acuerdo a un método estadístico) y por las cualidades propias del tema-problema de investigación.

Como indica Martínez Carazo⁵¹⁸, las investigaciones que utilizan el estudio de casos pueden ser descriptivas, si se pretende identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, o exploratorias si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías del marco teórico y la realidad objeto de estudio. En este caso se trata de un estudio de casos descriptivo.

El estudio de casos se viene aplicando en distintas áreas de las ciencias sociales como la sociología, las ciencias políticas, la educación y también en la administración. Dentro de esta última se emplea en funciones como operaciones, *marketing*, logística y sistemas de información, donde es uno de los métodos cualitativos más utilizados. Se pueden citar aquí como ejemplo los trabajos de Ellram⁵¹⁹, Perry⁵²⁰, Darke *et al.*⁵²¹, Howard *et al.*⁵²², Woodside y Wilson⁵²³ y otros.

⁵¹⁷ Op. Cit.

⁵¹⁸ Martínez Carazo, Piedad. *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica* (2006).

⁵¹⁹ Ellram, Lisa. *The use of the case study method in logistics research* (1996).

⁵²⁰ Perry, Chad. *Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing* (1998) y *Case Research in Marketing* (2001).

⁵²¹ Darke, Peta; Shanks, Graeme y Broadbent, Marianne. *Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism* (1998).

⁵²² Howard, Alexander; Kochhar, Ashok y Dilworth, John. *Case studies based development of a rule-base for the specification of manufacturing planning and control systems* (2000).

⁵²³ Woodside, Arch y Wilson, Elizabeth. *Case study research methods for theory building* (2003).

Se considera que esta metodología de casos es eficiente para dar respuesta a los objetivos de esta investigación puesto que:

- *“Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real.*
- *Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.*
- *Se utilizan múltiples fuentes de datos, y*
- *Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos”.*⁵²⁴

Además, el estudio de casos es una técnica interesante para esta tesis porque es adecuado para responder a cómo y por qué ocurren determinados fenómenos permitiendo un abordaje desde múltiples perspectivas -y no desde una sola variable- con la posibilidad de que aparezcan nuevas señales sobre los temas en estudio que alimenten las teorías vigentes o generen nuevas.

El estudio de casos propone la inferencia lógica basada en la generalización “hacia la teoría” y no hacia otros casos. El caso no permite generalizar sus conclusiones hacia toda la población -como lo sería en una “generalización estadística”-, simplemente intenta verificar cuán apropiada es la lógica de análisis desarrollada para sentar las bases de una nueva teoría -lo que Yin⁵²⁵ llama “generalización analítica”. Las características del estudio de casos se extienden a otros casos por la fortaleza del razonamiento realizado para explicar el fenómeno y para lograr esto se deberá seleccionar adecuadamente la estrategia y el método de recolección de los datos en el campo.

Como indica Stake *“De los estudios cualitativos de casos se esperan `descripciones abiertas`, `comprensión mediante la experiencia` y `realidades múltiples”* por lo cual *“es de gran importancia la función interpretativa constante del investigador”*⁵²⁶.

Se puede agregar que a la fecha no son muchas las empresas de la población en estudio que han realizado avances importantes en la materia -hablando de logística inversa específicamente- y las seleccionadas como caso pueden considerarse testigo para otras organizaciones que quieran adoptar la logística inversa como medio para incorporar aspectos de sustentabilidad.

⁵²⁴ Yin, Robert. *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series (1989, p.23).

⁵²⁵ Op. Cit.

⁵²⁶ Stake, Robert. *Investigación con estudios de casos* (2005, p.46 y 47).

4.4. Selección de la muestra (casos) y de la unidad de análisis

Respecto a la selección de la muestra, Eisenhardt⁵²⁷ argumenta que “*el número de casos apropiado depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales*”. Por su parte, Perry⁵²⁸ indica que no hay una guía precisa acerca del número de casos que deben ser incluidos por lo que esta decisión se deja al investigador, aunque Eisenhardt⁵²⁹ propone un rango de entre cuatro y diez casos.

El panorama descripto en el análisis de la población de estudio sirve, no sólo para la selección del método de estudio de casos, sino también para aproximar la cantidad de casos posibles de tomar como muestra tratando de elegir aquellos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje⁵³⁰ y que permitan una “generalización analítica”. Se trata de determinar cuál es el núcleo sobre el cual estudiar las cuestiones que se plantean o, dicho de otra manera, qué se va a analizar (una sola empresa, un grupo de éstas, relaciones entre varias organizaciones, etc.).

En investigación cualitativa existen algunas estrategias para seleccionar la muestra dado que no se intenta seleccionar muestras representativas (como en metodología cuantitativa) sino elegir un número de casos que sea coherente con los objetivos de investigación y que consiga un grado de saturación de la información adecuado. Entre estas estrategias se encuentran⁵³¹:

- **Máxima variación.** Seleccionar de forma deliberada una muestra heterogénea y observar los aspectos comunes de la misma.
- **Homogeneidad.** Seleccionar una muestra homogénea con el propósito de describir algún subgrupo en profundidad.
- **Casos extremos.** Analizar las manifestaciones más inusuales del fenómeno en estudio que permitan ejemplificar características de interés para la investigación.

⁵²⁷ Eisenhardt, Kathleen. *Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic* (1991, p.620).

⁵²⁸ Op. Cit.

⁵²⁹ Eisenhardt, Kathleen. *Building theories from case study research* (1989, p.545).

⁵³⁰ Stake (2005). Op. Cit.

⁵³¹ Adaptado de López parada (op.Cit., p.148).

- **Intensidad.** Seleccionar casos ricos desde el punto de vista informativo en los que el fenómeno a analizar se manifieste en forma intensa, aunque no se trate de una situación extrema.
- **Casos confirmantes y no confirmantes.** Se utiliza no únicamente para conseguir unidades a partir de las cuales generar datos (casos confirmantes), sino también para mostrar que se han buscado rigurosamente casos o situaciones que no se ajustan a las ideas del investigador (casos no confirmantes).
- **Bola de nieve.** Cuando se seleccionan casos que entran en contacto con el investigador a través de las entrevistas. Los mismos casos llevan a la identificación de otros casos.
- **Criterio.** Casos que cumplen un determinado criterio preestablecido.
- **Conveniencia.** Selección de casos en función del ahorro en tiempo, dinero y esfuerzo. Esta estrategia es la menos deseable.

Teniendo en cuenta las características diferenciales de estas estrategias, se optó por la de intensidad en el sentido de poder seleccionar aquellos casos más ricos desde el punto de vista informativo, en los cuales el fenómeno en estudio se manifieste en forma intensa⁵³². Aunque posteriormente para la elección en sí de la muestra, también se ha utilizado una estrategia de criterio dado que se eligieron aquellos casos en función del criterio definido en la población de estudio, descripta anteriormente (embotelladoras de gaseosas que utilicen envases PET en sus productos).

Luego se tomó contacto inicial con diversos informantes clave en las organizaciones de la Tabla 4.6 y de otras del interior de la Provincia de Córdoba, obteniendo una respuesta favorable en los casos de las grandes empresas y no tan favorable en el caso de algunas embotelladoras independientes, más chicas de tamaño.

Es así como finalmente el número de casos de estudio en esta investigación quedó compuesto por cinco empresas, que se describen en el apartado siguiente.

⁵³² En esta elección también se han tenido en cuenta criterios relacionados con la disponibilidad de tiempo y dinero y la accesibilidad a las organizaciones en nuestro país, para poder elegir una muestra que además de intensa fuera viable de operacionalización.

Más allá del número de casos debe seleccionarse la unidad de análisis que, normalmente, se constituye en una etapa confusa del método de estudio de casos⁵³³. Para reducir esa confusión se debería poder explicar qué preguntas se están intentado contestar con el estudio y por qué se ha elegido un caso o un grupo de casos para contestarlas.

En este trabajo de investigación la pregunta general que se intenta responder es cómo hacen frente las organizaciones al desafío que supone la sustentabilidad para el logro de un desempeño superior, por lo cual se han seleccionado organizaciones de un sector que genera residuos que pueden ser analizados fácilmente (envases PET) para determinar acciones concretas relacionadas con los principios económicos, sociales y ambientales de la sustentabilidad. Es así como el grupo de casos de estudio son algunas embotelladoras de gaseosas que usan envases PET en sus productos y la unidad de análisis está compuesta por todas las empresas embotelladoras de la Argentina que utilizan éste y otros tipos de envases para sus productos.

4.4.1. Descripción y características de los casos de estudio

Se incluyen a continuación una serie de descripciones de los casos de estudio que dan una idea de las características de los mismos y de su importancia relativa en nuestro país.

4.4.1.1. Nomenclatura utilizada para referirse a cada caso

Es necesario previo a la presentación de los casos realizar algunas aclaraciones en relación a las empresas de la muestra por el origen de cada una de ellas y las formas de operación de las mismas en un mundo globalizado.

Tal como se pudo observar al momento de descripción de la población y muestra, en nuestro país el mercado de las bebidas gaseosas se reparte en un 80% para las grandes empresas globales y el 20% restante para empresas nacionales. Las empresas globales funcionan en el mundo a través de franquicias. En la mayor parte de los casos estas franquicias son obtenidas por grupos empresarios que desarrollan sus actividades en más de un país. A su vez, cada grupo empresario

⁵³³ Yin (Op. Cit., 1989).

puede tener más de una empresa en un país determinado país, tanto de producción y distribución de gaseosas como de otra actividad económica.

Con este entramado empresarial y teniendo en cuenta que algunos de los entrevistados solicitaron que no se hiciera pública la razón social de la empresa, se optó por la utilización de nombres de fantasía para referirse a los casos, a los grupos empresarios y a las empresas globales (Tabla 4.8).

Tabla 4.8: Nombre de fantasía utilizado para referirse a las empresas relacionadas con los casos de estudio

Caso	Nivel global	Nomenclatura	Nivel grupo	Nomenclatura	Nivel país	Nomenclatura
1	Empresa Global A	EmpGlobA	Grupo franquiciatario 1	FranA1	Empresa 1	EmpFranA1
2			Grupo franquiciatario 2	FranA2	Empresa 2	EmpFranA2
3	Empresa Global B	EmpGlobB	Grupo franquiciatario único	FranB	Empresa 1	EmpFranB
4					Empresa Nacional 1	EmpNac1
5					Empresa Nacional 2	EmpNac2

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2. Franquicias vs Empresas nacionales

Tres de los cinco casos de estudio seleccionados son franquicias de grupos franquiciatarios que trabajan con una marca global determinada de gaseosa. En estos casos existen características diferenciales en relación a los otros dos que se tratan de empresas nacionales.

Valen algunas aclaraciones en relación a este tema:

- Las empresas globales son empresas de bebidas gaseosas que operan en nuestro país y en otros países del mundo, mientras que las empresas nacionales son de producción local aunque alguna de ellas pueda realizar exportaciones a países limítrofes (pero no con el formato de franquicia).
- En el caso de la marca global A se entrevistaron dos empresas puesto que dicha marca posee más de un grupo franquiciario en el país. En cambio la marca global B sólo posee un embotellador.
- A su vez, los grupos franquiciarios pueden tener más de una empresa en nuestro país, por lo que se identifica a la empresa particular que se tratará siendo siempre aquella dedicada a la producción de gaseosas.
- Las empresas nacionales seleccionadas difieren en que una de ellas tiene un alcance mayor que la otra, siendo la de menor alcance una empresa más pequeña y de alcance regional.

4.4.1.3. Descripción y datos generales que ofrecen una imagen del tipo y tamaño de las empresas objeto de estudio

A continuación se expone una tabla por cada caso de estudio con información general de cada empresa.

Tabla 4.9: Características generales de EmpFranA1

Caso 1: EmpFranA1	
A. Año de fundación	1943
B. Actividad principal. Sector al que pertenece	Producción de bebidas sin alcohol, carbonatadas y no carbonatadas, y agua mineral. Sector de bebidas analcohólicas.
C. Rol de la unidad de negocio objeto de estudio	Embotelladora de jugos y no carbonatados, carbonatados y agua mineral.
D. Volumen de ventas	USD 71,6 millones (Fuente: Memoria Anual 2013 FranA1)
E. Cantidad de empleados directos	3.255 (Fuente: Memoria Anual 2013 FranA1)
F. Tamaño ⁵³⁴	Grande
G. Otros datos de interés	Es una de las cinco empresas argentinas de bebidas franquiciadas por EmpGlobA, ocupando el segundo lugar en ventas. Perteneciente al grupo FranA1, la empresa atendía seis provincias de Argentina y a partir del año 2013 con la adquisición de otra embotelladora incorporó siete provincias más.

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria Anual 2013 FranA1 y entrevista

Tabla 4.10: Características generales de EmpFranA2

⁵³⁴ Para determinar el tamaño de las empresas se utiliza la clasificación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Industria de la Nación Argentina (2013).

Caso 2: EmpFranA2	
A. Año de fundación	2008
B. Actividad principal. Sector al que pertenece	Producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de o licenciadas por EmpGlobA
C. Rol de la unidad de negocio objeto de estudio	Producción, distribución y venta de gaseosas de las marcas propiedad de o licenciadas por EmpGlobA
D. Volumen de ventas	7.843.438 de pesos mexicanos, equivalente a USD 530.000 aproximadamente (año 2013, Fuente: Informe Anual para la BMV 2013)
E. Cantidad de empleados directos	2.265 (Fuente: Informe RSyS 2013)
F. Tamaño	Grande
G. Otros datos de interés	En el año 2008, FranA2 adquirió en Argentina las embotelladoras de dos grupos del Noreste y Noroeste argentino, consolidándose como el segundo embotellador más grande de Sudamérica, formando EmpFranA2 y otras empresas embotelladoras que actúan en las principales plantas del grupo en Argentina: Salta, Tucumán y Formosa.

Fuente: Elaboración propia en base a Informe de RSyS 2013 y entrevista

Tabla 4.11: Características generales de EmpFranB

Caso 3: EmpFranB	
A. Año de fundación	1890
B. Actividad principal. Sector al que pertenece	Fabricación, venta, importación y exportación de cerveza, malta y otras bebidas con y sin alcohol. Sector de bebidas alcohólicas y analcohólicas.
C. Rol de la unidad de negocio objeto de estudio	Embotelladora de gaseosas (Planta Córdoba).
D. Volumen de ventas	\$7.451.078.376 de pesos argentinos (Fuente: Memoria y estados contables correspondientes al ejercicio anual finalizado al 31 de diciembre de 2011)
E. Cantidad de empleados directos	5.278 (Fuente: Reporte de Gestión Sustentable 2011-2012)
F. Tamaño	Grande
G. Otros datos de interés	Exporta a 29 países. Cuenta con la franquicia exclusiva de EmpGlobB para producir, distribuir y comercializar en la Argentina toda su línea de bebidas. Asimismo, participa en el negocio de aguas a través de otra marca global. También forma parte de una compañía cervecera líder en el mundo.

Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de Gestión Sustentable 2011-2012 y Memoria y estados contables correspondientes al ejercicio anual finalizado al 31 de diciembre de 2011

Tabla 4.12: Características generales de EmpNac1

Caso 4: EmpNac1	
A. Año de fundación	1966
B. Actividad principal. Sector al que pertenece	Producción de bebidas sin alcohol carbonatadas y no carbonatadas y agua mineral. Sector de bebidas analcohólicas.
C. Rol de la unidad de negocio objeto de estudio	Producción de bebidas
D. Volumen de ventas	\$500 millones de pesos argentinos (año 2013 Fuente: Entrevista)

E. Cantidad de empleados directos	475 (Fuente: Entrevista)
F. Tamaño	Grande
G. Otros datos de interés	Es la primer productora y embotelladora de gaseosa a nivel nacional. Es la única empresa nacional de fabricación de bebidas que tiene tecnología europea para la fabricación de envases.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la página web institucional y entrevista

Tabla 4.13: Características generales de EmpNac2

Caso 5: EmpNac2	
A. Año de fundación	1960
B. Actividad principal. Sector al que pertenece	Fabricación y embotellamiento de gaseosas, jugos, sodas y aguas minerales. Sector de bebidas analcohólicas
C. Rol de la unidad de negocio objeto de estudio	Fabricación y embotellamiento de gaseosas, jugos, sodas y aguas minerales.
D. Volumen de ventas	Menos de \$183.000.000 de pesos argentinos anuales ⁶⁶ .
E. Cantidad de empleados directos	Aproximadamente 150 ⁵³⁵ .
F. Tamaño	PyME ⁵³⁶
G. Otros datos de interés	Es una de las embotelladoras más grandes del interior de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la página web institucional y entrevista

4.4.1.4. Representatividad de los casos en el país

En primera instancia, es necesario resaltar que en la metodología de estudio de casos la representatividad de la muestra no está dada por la cantidad o tipicidad de la misma sino por su capacidad de demostrar relaciones entre las variables que se están analizando. Al explicar cómo se pueden realizar inferencias generales a partir de casos aislados, Mitchell indica: *“El analista debe ir más allá de la muestra y acudir al pensamiento teórico para unir entre sí [...] características... La inferencia sobre la relación lógica entre las [...] características no está basada en la representatividad de la muestra y por lo tanto en cuán típica es, sino más bien en la plausibilidad o en el grado de lógica del nexo entre las [...] características”*⁵³⁷. No se busca generalizar los hallazgos a toda la población sino estudiar cuán plausible es la lógica de análisis para desarrollar teoría.

Con esa aclaración inicial, se muestran a continuación algunos aspectos cuantitativos de los casos de estudio seleccionados que mostrarían información acerca de cuánto de la producción o de la población del país representan estas empresas.

⁵³⁵ No se obtuvo un dato preciso.

⁵³⁶ Como el entrevistado no otorgó determinada información para poder catalogar a la empresa como Pequeña, Mediana o Grande, se le mostró la clasificación de la SEPyME para que él mismo ubicara a la empresa dentro de alguna. De allí se determinó entonces la información acerca de las ventas.

⁵³⁷ Mitchell, J. Clyde. *Case and situation analysis* (1983, p.198).

Considerando que la producción anual de nuestro país es de 6.000 millones de litros de gaseosa, según la COPAL, y que cada CU contiene 5,76 litros de gaseosa, la producción anual de CU en nuestro país rondaría los 1041,6 millones.

Realizando un análisis específico de las empresas seleccionadas como casos, la Tabla 4.14 muestra la representación de cada una de ellas en el total anual de producción en la Argentina, en CU.

Tabla 4.14: Participación de las empresas seleccionadas como casos en el total de producción del país (medido en CU)

Caso	Producción (en millones de CU anuales) ⁵³⁸	Porcentaje aprox. sobre el total país
EmpFranA1	224,4	22% ⁵³⁹
EmpFranA2	129	13%
EmpFranB	208,33 ⁵⁴⁰	20%
EmpNac1	43,4 ⁵⁴¹	5%
EmpNac2	6,35 ⁵⁴²	0,6%
Sumatoria	611,48	61%
Total Producción Anual Argentina	1041,66 ⁵⁴³	100%

⁵³⁸ Los valores exactos de producción (en CU) son EmpFRanA1: 224.400.000; EmpFranA2: 129.000.000; EmpFranB: 208.333.333; EmpNac1: 43.402.778; EmpNac2: 6.354.126 y Total Producción Anual Argentina: 1.041.666.667

⁵³⁹ Este porcentaje tiene correspondencia con lo expresado en la página web de la EmpGlobA en Argentina en donde se indica que “El mercado atendido por [EmpFranA1] captura el 23,5% del total de gaseosas del portafolio de [la marca A] comercializadas en la Argentina”.

⁵⁴⁰ En el caso de EmpFranB no había información pública acerca de la cantidad de CU producidas por lo que este monto se obtuvo considerando que la empresa mantiene un 20% de participación del mercado (según datos y fuentes anteriormente expuestas), habiendo observado que en el caso de EmpFranA1 existía correspondencia entre la participación en el mercado y el porcentaje de producción dentro del total país.

⁵⁴¹ En el caso de EmpNac1 se obtuvo información acerca de la producción en litros en la entrevista y se realizó la conversión a CU.

⁵⁴² En el caso de EmpNac2 no se obtuvo este dato en la entrevista y tampoco existía información pública que lo considerara, por lo se infirió este valor. Teniendo en cuenta que: las empresas de este tipo -caracterizadas como “Otros” en la Tabla 4.7- ocupan el 14% de participación del mercado; esas empresas corresponden al 80% de las embotelladoras del país que serían aproximadamente 24 empresas en total; si se deja a la empresa Pritty S.A. aparte (porque mantiene su cuota de mercado específica) serían 23 las embotelladoras independientes que ocupan el 14% del mercado. Entonces a cada una le correspondería el 0,61% del mercado, que equivale a 6,35 millones de CU anuales.

Fuente: Elaboración propia en base a información pública, entrevistas e inferencias del investigador

De la Tabla anterior se observa que la muestra de casos seleccionada corresponde a empresas que producen más del 60% de la producción total de las embotelladoras en Argentina. Este porcentaje puede ser mayor aun teniendo en cuenta que para su cálculo se ha tomado un criterio conservador.

Además, se puede destacar el área de influencia de cada uno de los casos en relación a las cifras totales del país, en donde también se infiere que las empresas tienen influencia en más del 60% de la población.

Tabla 4.15: Área de influencia de las empresas seleccionadas como casos en el país

Caso	Área de influencia (provincias o ciudades)	Población atendida aprox. (habitantes)	Porcentaje aprox. sobre el total país
EmpFranA1	Seis provincias: Entre Ríos, parte de Santa Fe, Córdoba, Mendoza, San Luis y San Juan	11.000.000	27,5%
EmpFranA2	Diez provincias: Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones	9.000.000	22,5%
EmpFranB	Todo el país	8.000.000 ⁵⁴⁴	20%
EmpNac1	Todo el país	2.000.000 ⁵⁴⁵	5%
EmpNac2	Sur de la provincia de Córdoba ⁵⁴⁶	380.000	1%
<i>Total Argentina</i>	<i>Todo el país</i>	<i>40.000.000</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2010), documentación de las empresas e inferencias del investigador

4.4.1.5. Estructura productiva y de ventas

También se puede mostrar la importancia relativa y diferencias y similitudes entre estas organizaciones a través de otros datos concretos como los expuestos en la tabla continuación.

Tabla 4.16: Datos descriptivos de ventas, plantas industriales y empleados de los casos de estudio

⁵⁴³ El valor obtenido es de 1.041.666.667 CU el cual se sintetiza en 1041,6 millones de CU, y surge de dividir los 6.000.000.000 de litros anuales de producción en la cantidad de litros por CU (5,76).

⁵⁴⁴ Proporcional al porcentaje de producción de la empresa en el total de producción del país.

⁵⁴⁵ Proporcional al porcentaje de producción de la empresa en el total de producción del país.

⁵⁴⁶ Comprende los Departamentos de Río Cuarto (246.143 hab.), Juárez Celman (61.037 hab.), Presidente Roque Sáenz Peña (36.221 hab.) y General Roca (35.747 hab.).

Casos	Ventas totales (anuales)	Plantas industriales (sólo gaseosas)	Empleados directos
EmpFranA1	USD 840 millones (2013) ⁵⁴⁷	3	3.255
EmpFranA2	USD 615 millones (2013) ⁵⁴⁸	3	2.265
EmpFranB	USD 600 millones (2011) ⁵⁴⁹	3	1.000 ⁵⁵⁰
EmpNac1	USD 58,82 millones (2014) ⁵⁵¹	2	475
EmpNac2	USD 21,52 millones (2014) ⁵⁵²	1	150

Fuente: Elaboración propia en base a información pública, entrevistas e inferencias del investigador

En todos los casos de estudio el proceso productivo era similar dado que estamos hablando de la fabricación del mismo producto (gaseosa). Las diferencias se encontraron en aspectos como la tecnología utilizada (por su modernización) o los controles de calidad en las distintas etapas. Por ello es que a continuación se expone el proceso productivo general del producto que se fabrica haciéndose indicaciones especiales en las etapas en donde había alguna marcada diferencia entre algunos de los casos.

Figura 4.4: Proceso productivo general de la fabricación de gaseosas

⁵⁴⁷ Corresponde a 441.229.000 de pesos chilenos, que es el dato obtenido en documentación de la empresa, a una cotización de \$525 por dólar (diciembre de 2013).

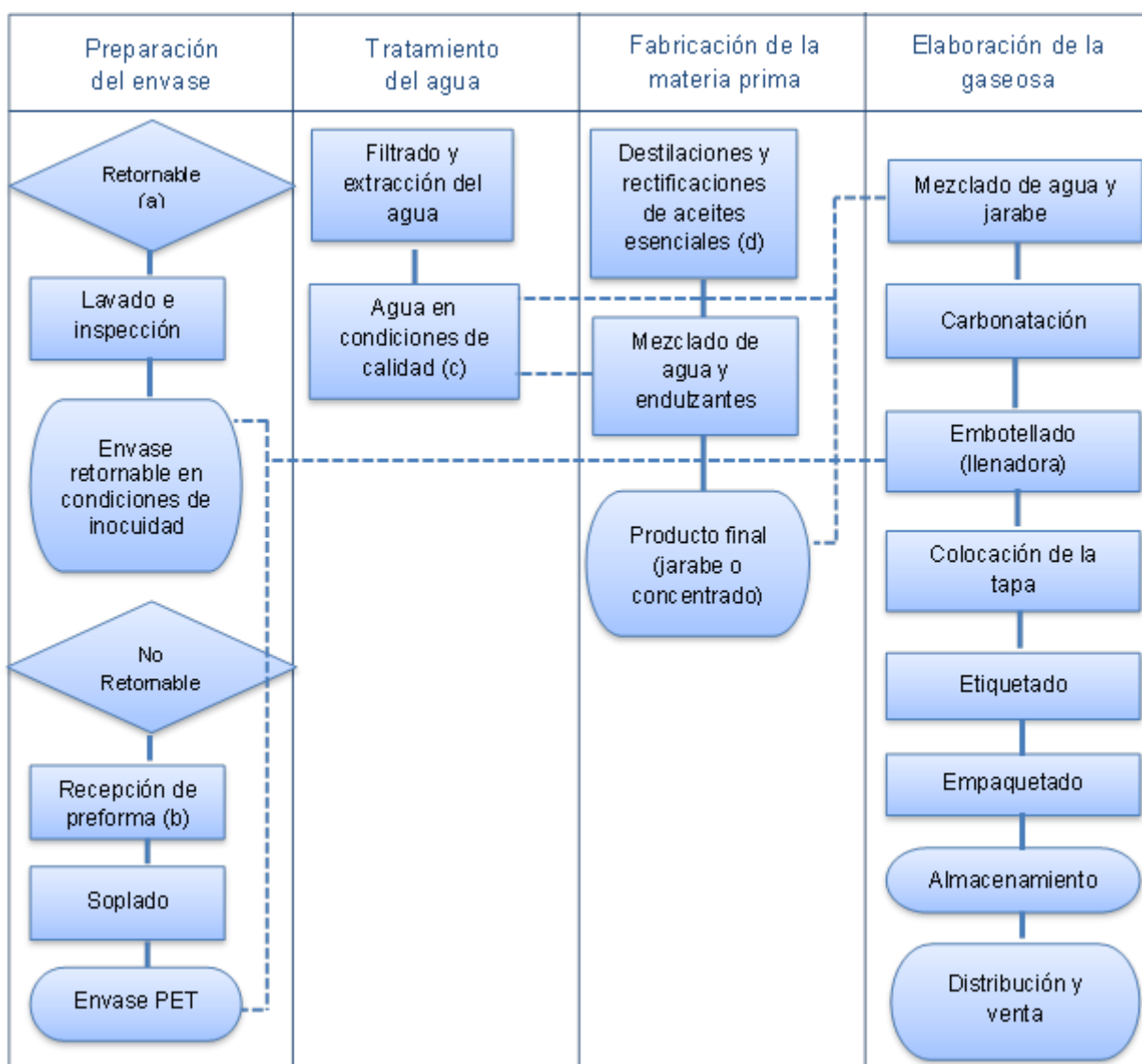
⁵⁴⁸ Corresponde a 7.843.438.000 de pesos mexicanos, que es el dato obtenido en documentación de la empresa, a una cotización de \$12,76 por dólar (diciembre de 2013).

⁵⁴⁹ El total de EmpFranB es de USD 1.732 millones (2011) correspondientes a \$ 7.451.000.000 de pesos argentinos, que es el dato obtenido en documentación de la empresa, a una cotización de \$4,30 por dólar (diciembre de 2011). De ese total se puede estimar, teniendo en cuenta la información contable de la empresa, que el 35% corresponde a bebidas gaseosas y otras por lo que las ventas anuales serían de USD 600 millones (aprox.).

⁵⁵⁰ El total de EmpGlobB, entre sus dos unidades de negocio Alimentos y Bebidas, es de 2.600 empleados directos (según página web de la empresa) y en su Reporte de Sustentabilidad 2009-2010 se indica que 1.600 empleados corresponden a la unidad Alimentos, por lo que se deduce que alrededor de 1.000 empleados corresponden a Bebidas.

⁵⁵¹ Corresponde a \$ 500.000.000 de pesos argentinos, que es el dato obtenido en la entrevista, a una cotización de \$8,50 por dólar (diciembre de 2014).

⁵⁵² Corresponde a \$ 183.000.000 de pesos argentinos, que es el dato obtenido en la entrevista, a una cotización de \$8,50 por dólar (diciembre de 2014).

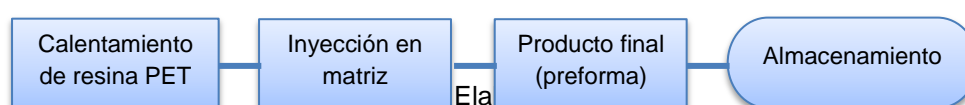


Fuente: Elaboración propia en base a datos de las entrevistas, observación directa a campo e información disponible en las empresas

Aclaraciones:

- (a) Retornable: proceso sólo llevado a cabo en EmpFranA1, EmpFranA2 y EmpFranB dado que las restantes empresas no utilizan este tipo de envase.
- (b) Recepción de la preforma: en el caso de EmpNac1 existe un proceso anterior a éste que es la fabricación de la preforma, dado que la empresa posee su propia planta de reciclado de PET y elaboración de preformas. Dicho proceso es:

Figura 4.5: Proceso de fabricación de la preforma de EmpNac1



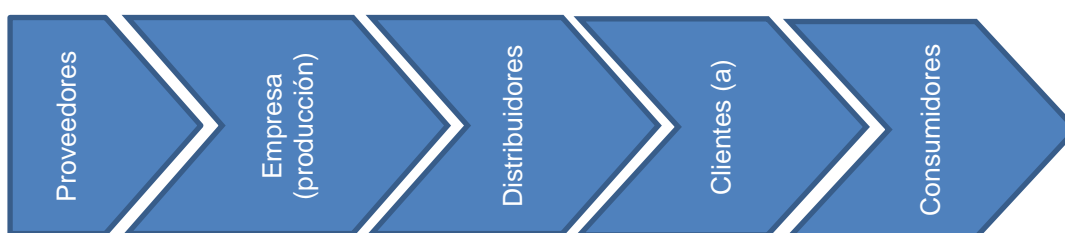
- (c) Agua en condiciones de calidad: en algunos casos se realizaban mayores controles para el tratamiento del agua a través de procesos multibarreras más complejos que en otros. Por ejemplo, en EmpFranA1 existe un programa

exclusivo para el tratamiento del agua relacionado con las 3-R además de un plan de protección de la fuente de donde extraen el agua (acuíferos), otorgándole mucha importancia al cuidado y protección de este recurso no renovable. En cambio, en el caso de EmpNac2 los controles eran mínimos y sólo relacionados al tratamiento del agua para que posea condiciones de calidad para ser consumida.

- (d) Destilaciones y rectificaciones de aceites esenciales: en el caso de EmpFranA1, EmpFranA2 y EmpFranB este proceso no se lleva a cabo dado que el endulzante ya viene preparado listo para su mezclado, a diferencia de EmpNac1 y EmpNac2 en donde ellos mismos fabrican estos aceites.

También resulta interesante exponer cómo está conformado el sistema de valor de las organizaciones en estudio. El modelo general sería el siguiente:

Figura 4.6: Sistema de valor de la industria de fabricación de gaseosas



Fuente: Elaboración propia

Aclaraciones:

- (a) En el caso de marcas globales en los Clientes se incluye a las máquinas *vending*⁵⁵³ ubicadas en distintos lugares.

En relación a la estructura de productos y ventas de las empresas objeto de estudio, pueden observarse algunas características diferenciales que se muestran en las tablas a continuación.

Tabla 4.17: Estructura de productos y ventas de EmpFranA1

EmpFranA1

⁵⁵³ Según Wikipedia: “*Vending* es un neologismo en voz inglesa que se utiliza para denominar el sistema de ventas por medio de máquinas auto expendedoras accionadas por diversos medios de pago” (Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Vending> Consulta: 30/01/2015).

Características de los productos y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • La cartera incluye gaseosas, aguas saborizadas, agua mineral (con y sin gas), jugos y energizante. • El mercado de los productos en Argentina se divide de la siguiente manera: gaseosas 60,2%; jugos y otras 20,1% y aguas 12,1%. • El 40% del portfolio de productos en Argentina es bajo o sin calorías. • Las ventas según formato de la gaseosa se dividen en: no retornable familiar 48%; retornable familiar 43%; no retornable individual 6,7%; retornable individual 1,5% y post mix 0,8%. • Las ventas por canal de distribución se dividen en: tradicional 45,2%; mayorista 30%, supermercados 21,7% y on-premise 3,1%. • Las ventas por sabor de gaseosas se dividen en: cola 67,6%; otros azucarados 24,2%; cola bajas calorías 6,7% y otros light 1,5%.
Distribución	<p>Para proporcionar una comercialización más dinámica y especializada de sus productos, la estrategia de FranA1 ha sido el dividir el mercado en canales de distribución. Los canales principales son: minoristas pequeños, restaurantes y bares, supermercados y distribuidores. La presencia en estos canales exige un análisis comprensivo y detallado de los patrones y preferencias de compra de varios grupos de consumidores de gaseosas en cada tipo de localización o canal de distribución. En respuesta a este análisis, la empresa intenta adaptar su producto, precio, estrategias de empaquetado y de distribución para satisfacer las necesidades particulares y aprovechar el potencial de cada canal.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las entrevistas, documentación de las empresas e información disponible en las páginas web institucionales

Tabla 4.18: Estructura de productos y ventas de EmpFranA2

EmpFranA2	
Características de los productos y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • La cartera incluye gaseosas, aguas saborizadas, agua mineral (con y sin gas), jugos y energizante. • El 40% del portfolio de productos en Argentina es bajo o sin calorías. • Por tipo de empaque o presentación, el volumen de las ventas del 2013 fue Retornable 39% y No retornable (incluyendo ventas de post mix) 61%. • Y en cuanto a tamaño en el año 2013 la división en ventas fue: Individual (incluyendo ventas de post mix) 9%, Familiar 91%.
Distribución	<p>El 65% de las ventas se realizan de forma directa, es decir, con pre-venta. Los camiones de distribución son en su gran mayoría de fleteros externos o terceros que no forman parte de la empresa. Por otra parte, el restante 35% se lleva a cabo de forma indirecta o a través de distribuidores. Las visitas de los pre-vendedores se realizan 3 veces a la semana a más de 90.000 puntos de venta que se atienden y en el caso de distribuidores es de 2 a 3 veces por semana.</p> <p>Se utiliza el sistema de pre-venta en las ciudades capitales de las provincias de la franquicia. Los pedidos son capturados en equipos <i>Palm</i> y son vertidos al sistema al regreso al centro de distribución que corresponda y se adecua la carga de los camiones repartidores para el día siguiente. Fuera de las ciudades capitales, se depende actualmente de mayoristas distribuidores que tienen un conocimiento adecuado de las regiones a las que atienden.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las entrevistas, documentación de las empresas e información disponible en las páginas web institucionales

Tabla 4.19: Estructura de productos y ventas de EmpFranB

EmpFranB	
Características de los productos y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • La producción y distribución de bebidas de EmpGlobB en Argentina está a cargo de EmpFranB, bajo estrictos estándares de calidad establecidos y supervisados por la franquicia. • Por su parte, EmpFranB posee una diversidad mayor de productos dado que a los de EmpGlobB se le suma la cerveza y el agua mineral, que no son objeto de esta investigación. • La cartera incluye gaseosas, aguas saborizadas, jugos, isotónicos y energizantes. • El 40% del portfolio de productos en Argentina es bajo o sin calorías.

Distribución	En EmpFranB existen dos modalidades de distribución: directa y a través de distribuidores, llegando a más de 300.000 puntos de venta en todo el país. Los canales de distribución pueden dividirse según Tabla a continuación.																	
	<p>Tabla 4.20: Canales de distribución de EmpFranB y su porcentaje de participación</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Canal</th> <th>Cantidad de clientes</th> <th>Volumen de ventas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tradicional</td> <td>45%</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Supermercados</td> <td>1%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Kioscos</td> <td>30%</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Autoservicios</td> <td>4%</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Onpremise⁵⁵⁴</td> <td>19%</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de Gestión Sustentable 2011-2012</p>	Canal	Cantidad de clientes	Volumen de ventas	Tradicional	45%	42%	Supermercados	1%	10%	Kioscos	30%	18%	Autoservicios	4%	16%	Onpremise ⁵⁵⁴	19%
Canal	Cantidad de clientes	Volumen de ventas																
Tradicional	45%	42%																
Supermercados	1%	10%																
Kioscos	30%	18%																
Autoservicios	4%	16%																
Onpremise ⁵⁵⁴	19%	15%																

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las entrevistas, documentación de las empresas e información disponible en las páginas web institucionales

Tabla 4.21: Estructura de productos y ventas de EmpNac1

EmpNac1	
Características de los productos y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla marcas propias comercializándolas mediante una red de distribución y también marcas privadas para ser comercializadas por cadenas de supermercados. • La cartera incluye gaseosas, aguas saborizadas, agua mineral (con y sin gas), jugos y soda. • El 99% de los envases son de PET reciclable, salvo una presentación de soda que es en sifón y una de gaseosa que es en lata. • La marca de gaseosa más vendida se ofrece en cinco presentaciones, las gaseosas de segundas marcas tienen menos presentaciones pero incluyen una de 3 lts. (dado que por su costo son de consumo más popular). • El jugo que se ofrece no es para consumo directo sino concentrado para preparación posterior.
Distribución	La empresa comercializa sus productos a través de tres canales: preventas propias (para lo cual posee un sistema de apoyo y capacitación permanente), distribuidores seleccionados y supermercados. Esta red de distribución alcanza una gran cantidad de mercados en el ámbito nacional, operando en la mayor parte de las provincias de Argentina.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las entrevistas, documentación de las empresas e información disponible en las páginas web institucionales

Tabla 4.22: Estructura de productos y ventas de EmpNac2

EmpNac2	
Características de los productos y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla marcas propias comercializándolas mediante una red de distribución de alcance regional así como también ha sido pionera en desarrollar productos con etiquetas privadas (<i>private labels</i>), que se elaboran a terceros; titulares de sus propias marcas. • La cartera incluye gaseosas, agua mineral, jugos para diluir y soda gasificada, como así también vinos de distintos varietales en envases PET no retornables para varias empresas de otras provincias -además de Córdoba- e importantes cadenas de supermercados con sucursales en toda Argentina. • Los envases utilizados son de PET no retornable, salvo los bidones y dispenser. • El jugo que se ofrece no es para consumo directo sino concentrado para preparación posterior.
Distribución	En relación a los mercados, la empresa comercializa sus productos a través de tres canales: preventas propias, distribuidores seleccionados y supermercados. Esta red de distribución alcanza a mercados en el ámbito regional y en algunas otras provincias.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las entrevistas, documentación de las empresas e información disponible en las páginas web institucionales

4.5. Diseño de la investigación

Cada tipo de investigación tiene implícito, sino explícito, un diseño de investigación. El diseño se refiere al plan de acción en donde pueden encontrarse todos los pasos de la investigación desde las preguntas iniciales a ser contestadas,

⁵⁵⁴ Se refiere a restaurantes, bares, tiendas, centros de entretenimiento y otros canales similares.

la recolección, análisis e interpretación de las observaciones, hasta las conclusiones o respuestas de esas preguntas iniciales.

Para los estudios de casos, hay cinco componentes importantes en el diseño⁵⁵⁵:

- a) La pregunta de estudio. En esta técnica las preguntas se refieren al cómo y por qué de un fenómeno, en relación a los temas (*issues*) fundamentales.
- b) Las proposiciones. Surgen del marco teórico y del problema de investigación definido e indica dónde buscar evidencias para responder a la pregunta de estudio.
- c) La unidad de análisis. Se debe poder explicar qué preguntas se están intentado contestar con el estudio y por qué se ha elegido un caso o un grupo de casos para contestarlas. Así la unidad de análisis es un grupo mayor en donde está contenido ese grupo de casos.
- d) La lógica que une los datos a las proposiciones y e) el criterio para interpretar los resultados. Estos últimos dos componentes representan los pasos en los que el análisis de los datos de un estudio de casos y el diseño de la investigación debe poner los fundamentos para este análisis.

En esta tesis los componentes mencionados son:

- a) La pregunta de estudio se relaciona con ¿cómo hacen frente las organizaciones actuales a los desafíos que supone la sustentabilidad para el verdadero logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental)?
- b) La evidencia para responder a esta pregunta se buscará analizando el desarrollo de las siguientes variables en las organizaciones: proceso de planificación estratégica, función inversa de la logística, desempeño, ventajas competitivas, valor compartido y demandas de los *stakeholders*.
- c) La unidad de análisis ya ha sido mencionada en el apartado 4.4. de este capítulo y está compuesta por todas las empresas embotelladoras de gaseosas de Argentina que utilizan envases PET y otros tipos de envases para sus productos.
- d) La lógica que une los datos a las proposiciones y el criterio para interpretar los resultados se presentan con posterioridad, al momento del análisis de los datos.

⁵⁵⁵ Yin (Op. Cit., 1989).

Por otra parte, el diseño específico para el estudio de casos asume cuatro tipos de situaciones de diseño o planes de diseño como se observa en la Tabla 4.23.

Tabla 4.23: Tipos básicos de diseño para el estudio de caso

	Diseño de caso simple	Diseño de caso múltiple
Holístico (unidad de análisis simple)	Tipo I	Tipo III
Integrado (unidad de análisis múltiple)	Tipo II	Tipo IV

Fuente: Cosmos Corporación en Yin (1994, p. 25)

Para elegir entre uno de estos tipos la primera decisión es si el diseño es de un caso simple o múltiple. Sólo se elegiría uno de tipo simple si el caso es crítico, extremo, único o revelatorio pero teniendo en cuenta que la vulnerabilidad de elegir un solo caso es grande. El uso de casos múltiples es más prevaeciente aunque, lógicamente, resulta más costoso e insume más tiempo.

La segunda decisión es si se tendrán en cuenta casos holísticos o integrados. Los diseños integrados existen cuando se pueden identificar sub-unidades lógicas de análisis dentro de un caso (existen múltiples unidades de análisis). El diseño holístico se utiliza para un análisis de tipo global de cada caso, cuando no se pueden identificar dichas sub-unidades (unidad de análisis simple).

En esta tesis se utiliza un diseño Tipo III (Tabla 4.23) de casos múltiples y holístico.

4.5.1. Pruebas de calidad del diseño

Cualquier diseño puede y debe ser juzgado por su calidad para lo cual existen determinadas pruebas relacionadas con la fidelidad, credibilidad, confirmación y confiabilidad de los datos. López Parada⁵⁵⁶ hace referencia a que en contextos de investigación cualitativa los criterios que se utilizan para valorar el rigor científico se denominan credibilidad, transferencia, dependencia y confirmabilidad.

Estas pruebas se utilizan para cualquier tipo de investigación social empírica y, dado que el estudio de casos es una de ellas, también son pertinentes para este método. La Tabla 4.24 incluye estas pruebas y las tácticas para el estudio de casos.

Tabla 4.24: Pruebas de calidad de diseño en estudio de casos

Prueba	Táctica del estudio de casos	Fase de la investigación en la cual ocurre la táctica
Validez de la construcción o Confirmabilidad	Usar múltiples fuentes de evidencia	Recolección de datos

⁵⁵⁶ Op. Cit. (p.143).

Prueba	Táctica del estudio de casos	Fase de la investigación en la cual ocurre la táctica
(generar las correctas medidas operacionales para los conceptos a ser estudiados)	Establecer cadena de evidencias	Recolección de datos
	Tener los informantes clave para revisar el borrador del estudio de caso.	Composición
Validez interna o Credibilidad (establecer la relación causal por la cual ciertas condiciones guían a otras, para estudios causales)	Hacer emparejamiento de modelo	Análisis de datos
	Hacer la construcción de la explicación	Análisis de datos
	Hacer el análisis de la serie de tiempo	Análisis de datos
Validez externa o Transferibilidad (establecer el dominio de la generalización de los resultados del estudio)	Usar lógica de repetición en estudio de casos múltiples	Diseño de investigación
Confiabilidad o Dependencia (demostrar que los funcionamientos del estudio pueden repetirse con los mismo resultados)	Usar protocolo de estudio de caso	Recolección de datos
	Desarrollar la base de datos del estudio de caso	Recolección de datos

Fuente: Elaboración propia en base Cosmos Corporación en Yin (1994, p. 21) y López Parada (2010, p.143)

Todas estas pruebas fueron tenidas en cuenta tanto en la definición de los instrumentos para recolectar la información como al momento de la recolección y análisis de los datos. En relación a la validez de la construcción se utilizaron múltiples fuentes al momento de la recolección y se mantuvo relación directa con los informantes clave para la revisión de los borradores. En cuanto a la validez interna, se realizaron las explicaciones de las relaciones entre variables al momento del análisis de los datos (Capítulo 7). La validez externa estuvo dada en la repetición de la lógica de análisis en cada uno de los cinco casos estudiados. Por último, la confiabilidad estuvo dada en la definición y aplicación de un protocolo de estudio y el desarrollo de una base de datos para su posterior análisis.

4.6. Recolección de datos

Una vez que ha sido seleccionado el diseño de investigación y la muestra (para esta tesis, los casos) y de acuerdo al enfoque elegido y al problema en estudio, la fase de la metodología que prosigue es la recolección de datos. Esta etapa implica

tres actividades importantes: a) seleccionar un instrumento para la recolección de los datos, b) aplicarlo y c) preparar la información relevada para su análisis.

En el caso de enfoques cualitativos la recolección de datos se realiza en dos instancias: durante la inmersión inicial en el contexto o ambiente y en la recolección definitiva de los datos.

Para los estudios de caso, específicamente, Yin⁵⁵⁷ recomienda la utilización de múltiples datos al momento de la recolección y el principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación, lo que permitirá verificar si los datos obtenidos mantienen relación entre sí.

A continuación se analizan las fuentes de información, los instrumentos de relevamiento aplicados y la triangulación de datos.

4.6.1. Fuentes de información

Los datos primarios cuantitativos y cualitativos se recolectaron a través de entrevistas personales semi-estructuradas, teniendo en cuenta que *“Dos de las utilidades principales del estudio de casos son las descripciones y las interpretaciones que se obtienen de otras personas. [...] Los investigadores cualitativos se enorgullecen de descubrir y reflejar las múltiples visiones del caso. La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples”*⁵⁵⁸. Además, se recolectó información adicional a través de la observación directa y la revisión de documentos y datos.

Estos instrumentos de relevamiento seleccionados son los recomendados para el tipo de investigación de esta tesis (cualitativa mediante estudio de casos) y fueron dispensados a los gerentes encargados del área de sustentabilidad o responsabilidad social de la organización objeto de estudio, o cargo similar, teniendo en cuenta que debía tratarse de una persona que formara parte de los mandos gerenciales de la empresa dado el contenido de los datos a relevar.

Para recabar los datos de tipo secundarios se utilizaron fuentes como:

- Publicaciones de organismos internacionales, nacionales, provinciales y locales; como ALL; *Council of Supply Chain Management Professionals*

⁵⁵⁷ Op. Cit. (1989).

⁵⁵⁸ Stake (Op. Cit., p.63).

(CSCMP); PNUMA; CEPAL; Pacto Global; OCDE; Normas GRI; Norma ISO 26000; Mapeo de Promotores de RSE en América Latina; Asociación Argentina de Logística Empresarial (ARLOG); IARSE; Fundación Avina; Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina; Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación Argentina; Consejo Empresario Argentino para el desarrollo sustentable (CEADS); COPAL; Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación; entre otros.

- Otras publicaciones que tratan los temas específicos de esta tesis, como *European Journal of Operational Research*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *Journal of Business Logistics*, *Supply Chain Management*, *Centro de Estudos em Logistica Universidade Federal de Rio de Janeiro*, *Grupo de Estudos Logísticos Universidade Federal de Santa Catarina*, *Reverse Logistics Executive Council* y otras.

4.6.2. Instrumentos de recolección

Para la recolección de datos se utilizaron los instrumentos que se describen a continuación:

A. Entrevistas

Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas teniendo como base una guía de preguntas básicas pero con libertad de introducir preguntas adicionales cuando se deseaba mayor precisión de algún dato o concepto en función de la empresa y del entrevistado.

En estas entrevistas se utilizaron preguntas de distintos tipos:

- Generales, con planteos globales, generalmente al inicio de la entrevista.
- Ejemplificativas, en las cuales se solicitó al entrevistado ejemplificar con situaciones de la organización algún tema o variable.
- Estructurales, que sirvieron para que el entrevistado seleccione o genere una categoría en su respuesta.
- De contraste, para que el entrevistado establezca similitudes y diferencias entre determinados tópicos.

El instrumento confeccionado para la entrevista fue probado en una fase piloto anterior a la realización del estudio en el campo. En esta fase se entrevistaron

gerentes de otras organizaciones, que no formaban parte del objeto de estudio, pero que estaban directamente vinculados con la temática. El objetivo de esta prueba piloto fue detectar fortalezas y debilidades del instrumento confeccionado para una mejora del mismo anterior a su utilización en el campo. En “Anexo 1: Resumen de la fase piloto del instrumento de relevamiento confeccionado” se encuentra información de esta fase, realizada durante los meses de mayo a julio de 2014.

Luego de probado y mejorado el instrumento se procedió a la recolección de datos en las unidades objeto de estudio. La guía de preguntas utilizadas se encuentra en “Anexo 2: Guía de preguntas para la entrevista”.

Las entrevistas en las organizaciones objeto de estudio se realizaron entre septiembre de 2014 y enero de 2015. Con todas las empresas se había tomado contacto previo, telefónico o por correo electrónico, al momento de la elección de la muestra durante el año 2013. Algunas de las personas contactadas en ese entonces no eran las que ocupaban los cargos al momento de realizar la entrevista por lo que, en algunos casos, se dificultó el acceso directo a la empresa. No obstante ello, todas las organizaciones seleccionadas en la muestra pudieron ser entrevistadas.

Las entrevistas tuvieron una duración de entre 1,30 y 2 horas aproximadamente y fueron realizadas en las oficinas de las empresas. En algunos casos, el proceso de recolección de datos se realizó en dos instancias dado que se entrevistó a la persona correspondiente telefónicamente o por *Skype* y luego se realizó la visita a la planta para la observación directa. En estos casos se realizó el relevamiento de esta manera puesto que no existía otra forma de acuerdo a las posibilidades ofrecidas por los entrevistados. En todos los casos se solicitaron copias de documentación de la empresa -no confidencial- que fuera de utilidad para complementar el análisis, aunque la mayoría de ellas disponía de información en sus páginas web.

En cada entrevista se envió previamente la guía de preguntas por correo electrónico para que la persona tuviera información acerca de los temas a tratar, además de realizarse un análisis de documentación previo en función de la información libre disponible de cada empresa.

Al momento del relevamiento se optó por la transcripción de la información en computadora y por la grabación -en los casos en los que fue aprobado por el entrevistado-.

Se entrevistaron personas que ocupaban cargos gerenciales o mandos medios y que estuvieran relacionadas directamente con el tema de investigación. En algunos casos se entrevistó a más de una persona porque la heterogeneidad de preguntas no podía ser respondida por una sola y en otros casos, si bien se entrevistó a una sola persona, se realizaron consultas a otros empleados tanto al momento de realizar la entrevista como posteriormente. En la mayor parte de los casos no existía un área funcional de tratamiento específico del tema de investigación por lo que la procedencia de las áreas donde prestaban servicio los entrevistados es variable⁵⁵⁹.

Luego de realizadas las entrevistas se generó un informe de cada caso que fue contrastado con el resto de la información disponible (documentos y observación directa) y se envió a cada entrevistado para que pudieran retroalimentar el proceso. En algunos casos se obtuvo devolución y en otros sólo una aprobación de lo transcrito.

Todos los entrevistados fueron cordiales en su recibimiento y se encontraron interesados y satisfechos con la investigación que se proponía realizar, aunque la mayoría de ellos insistió en que les hubiera gustado tener mayor tiempo para dedicar a la misma.

B. Observación directa

Este medio es muy importante porque significa adentrarse en el ambiente específico de la organización y poder reflexionar acerca de procesos, eventos, patrones, interacciones, objetos, signos, símbolos y una gran cantidad de datos que implican la observación del campo de estudio.

Entre los roles de un observador⁵⁶⁰, al momento de la recolección de datos se optó por un papel de observador no participante (externo), ante los demás era un observador abierto (los demás conocían el rol del entrevistador y que estaban siendo

⁵⁵⁹ Para mayor información acerca de las personas entrevistadas se puede recurrir al "Anexo 6: Descripción y datos acerca de las personas entrevistadas".

⁵⁶⁰ Patton, Michael. *Qualitative evaluation methods* (1980, p. 138).

observados), el enfoque fue focalizado (en las variables específicas de estudio) y la duración fue breve (uno o dos días, dependiendo del caso).

De las observaciones realizadas se tomaron distintos tipos de anotaciones que fueron útiles al momento de análisis de los datos. Entre ellas había anotaciones de la observación directa interpretativas (significados, emociones, reacciones, interacciones), temáticas (ideas, hipótesis, preguntas, especulaciones, conclusiones preliminares y descubrimientos) y personales (sentimientos y sensaciones del observador).

C. Revisión de documentos o materiales escritos y audiovisuales

Este apartado implica la recolección y análisis de diferentes documentos y materiales que estén a disposición del entrevistador y que su contenido sea susceptible de análisis cualitativo.

Se recolectaron documentos y materiales tales como anuncios en la propia empresa (impresos o en medios audiovisuales) y en otros medios externos (televisión, gráficos, internet) y también documentos formales escritos (notas, memorias, balances, reportes y otros). A todos ellos se les aplicó un análisis de tipo cuantitativo relacionado con la construcción de categorías, en donde *“el objetivo central fue el análisis de significados, expresiones, patrones y profundidad del contenido”*⁵⁶¹, a diferencia de un conteo de frecuencias que sería el objetivo si estuviéramos en una investigación de tipo cuantitativa.

Este instrumento de recolección de información fue utilizado tanto antes de realizar las entrevistas, para tener una imagen y conocimiento de las actividades principales de la empresa en relación al tema de estudio, como al momento de la descripción de los casos y del análisis de datos.

4.6.3. Triangulación

Las afirmaciones descriptivas e interpretativas que se realizan en la recolección de datos pueden necesitar un proceso de triangulación para garantizar que

⁵⁶¹ Hernández Sampieri *et. al* (Op. Cit., p. 474)

contribuyan a la comprensión del caso y evitar falsas percepciones y el error en las conclusiones. En la Tabla 4.25 se resume la situación de los datos y la necesidad de triangulación.

Tabla 4.25: Necesidad de triangulación en función de la situación de los datos relevados

Situación de los datos	Necesidad de triangulación
Descripción incuestionable	Se requiere poco esfuerzo para confirmarla
Descripción dudosa y cuestionada	Requiere ser confirmada
Datos fundamentales para un aserto (o proposición)	Se requiere mayor esfuerzo para confirmarlos
Interpretaciones clave	Se requiere mayor esfuerzo para confirmarlas
Persuaciones del autor, identificadas como tales	Se requiere poco esfuerzo para confirmarlas

Fuente: Stake (2005, p.97)

En el estudio de casos existe un proceso llamado “revisión de los interesados” que es también un proceso de triangulación de las observaciones e interpretaciones del investigador. En este proceso se pide a los actores que examinen los escritos en cuanto a su exactitud y adecuación y normalmente incluye un proceso de *feedback*. Tal como se expuso anteriormente, al momento de las entrevistas, este proceso de triangulación estuvo presente tanto para la confección de la guía de preguntas - mediante su prueba en una fase piloto- como en la devolución a los entrevistados de los escritos resultantes de la entrevista mantenida. Aunque cabe destacar que en algunos casos se obtuvo retroalimentación positiva e incluso observaciones de lo escrito y en otros casos sólo una aprobación de la descripción realizada.

Aquellas descripciones dudosas, fundamentales o de interpretaciones clave para el estudio de cada caso fueron remarcadas al momento del *feedback* a los entrevistados para que se les prestara mayor atención. En algunos casos, requirieron de comunicación posterior con el entrevistado para su afirmación.

También se realizó triangulación de los datos entre los diversos instrumentos de relevamiento utilizados: entrevista, observación directa y revisión de documentos y se indagó especialmente a los entrevistados en los casos en donde se encontraban discrepancias.

CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE EMPRESAS FRANQUICIARIAS

5.1. Introducción

Para cada caso se ha realizado un informe que resume los datos recabados de acuerdo al proceso descrito en el capítulo anterior. La presentación de los casos se ha dividido en dos capítulos atendiendo a la diferencia entre empresas franquiciarias y empresas nacionales contenidas como objeto de investigación.

Por cuestiones de extensión, se presentan los datos más importantes recabados a los fines del análisis posterior. La presentación de cada caso se estructura de la siguiente manera:

- Planificación estratégica en general. Estrategias, programas y planes de sustentabilidad y/o RS.
- Ventajas competitivas.
- Valor compartido.
- *Stakeholders*. Reconocimiento y tratamiento. Demandas y obligaciones en relación al tema de estudio.
- Desempeño. Variables incluidas y su relación con los aspectos de la sustentabilidad y/o RS.
- Función inversa de la logística.

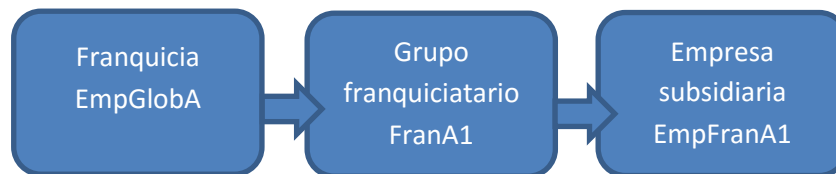
5.2. Caso 1: Empresa Global A – Grupo Franquiciario 1 – Empresa 1 (EmpFranA1)

En relación a la presentación de este caso, se verán entremezclados los datos e información tanto de la embotelladora en estudio (Empresa 1, desde ahora **EmpFranA1**) como de la empresa dueña de la franquicia (Empresa Global A, desde ahora **EmpGlobA**), incluso también con el *holding* al cual pertenece la embotelladora (Grupo franquiciario 1, desde ahora **FranA1**). Esto sucede por tres razones: la primera es que la embotelladora debe aceptar las bases de la franquicia para trabajar con sus productos y además debe alinear sus políticas y estrategias a ella, teniendo en cuenta que estamos hablando de una de las franquicias más importantes a nivel global; por otro lado, hay muchos datos que la empresa objeto de estudio no pudo revelar pero que pueden intuirse de acuerdo a los de la franquicia o

a los del *holding*; y por último, en varias ocasiones será necesario incorporar datos más generales para comprender los específicos de la empresa.

Por lo anterior, se hará referencia a lo largo de la descripción del caso a datos o información de estas tres organizaciones. La relación entre ellas puede verse en la figura a continuación.

Figura 5.1: Empresas intervinientes en el Caso 1



Fuente: Elaboración propia

A. Planificación estratégica en general. Estrategias, programas y planes de sustentabilidad y/o RS

En este apartado existe una estrecha relación entre los aspectos manejados en las tres empresas dado que FranA1 y, por ende, EmpFranA1 deben seguir por contrato los lineamientos que impone la franquiciataria (EmpGlobA). Estos lineamientos se refieren principalmente a los temas trascendentes en determinados momentos, las direcciones estratégicas.

Las tres organizaciones poseen un proceso formal de planificación estratégica pudiendo evidenciarse distintos aspectos del mismo en variables que se mencionan a continuación.

A.1. Declaración de visión, misión y valores

Tabla 5.1: Visión, misión y valores declarados por las empresas intervinientes en el caso 1

Empresa	Visión	Misión
EmpGlobA	<p><i>“VISION 2020</i> <i>Vemos un mundo lleno de oportunidades que van desde duplicar nuestros ingresos para el 2020, hasta el desarrollo de nuevos productos de bebidas que cumplan con la evolución de las preferencias y necesidades de los consumidores, la creación de valor social y hacer una diferencia positiva en las comunidades en las que operamos.</i> <i>[...] Proporciona objetivos de negocio que describen lo que necesitamos para llevar a cabo junto con nuestros socios embotelladores globales, clientes y consumidores con el fin de lograr un crecimiento sostenible medible. [...]”.</i></p>	<p><i>“El sueño de una misión perdurable, pone de manifiesto nuestro objetivo como Compañía y nos sirve como referencia para medir nuestras Acciones y decisiones:</i> <i>- Refrescar al mundo.</i> <i>- Inspirar momentos de optimismo y felicidad.</i> <i>- Crear valor y dejar una huella positiva”.</i></p>
FranA1	<p><i>“Liderar el mercado de bebidas siendo reconocidos por nuestra gestión de excelencia, personas y cultura Acogedora”.</i></p>	<p><i>“Agregar valor creciendo en forma sustentable, refrescando a nuestros consumidores y compartiendo momentos de optimismo con nuestros clientes”.</i></p>
EmpFranA1	<p><i>“La visión 2020 de EmpGlobA se traduce en un ‘plan de trabajo para ganar juntos’ en el que se identifican metas, prioridades y métricas relacionadas con la sustentabilidad:</i> <i>- Guardián del agua.</i> <i>- Protección de la energía y del clima.</i> <i>- Packaging sustentable.</i> <i>- Seguridad y salud ocupacional”.</i></p>	<p><i>“Buscamos refrescar a nuestros consumidores con los conceptos de Excelencia y Sustentabilidad provocando un momento de optimismo y felicidad en cada botella que el consume”.</i></p>
Valores		
EmpGlobA	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Liderazgo.</i> - <i>Colaboración.</i> - <i>Integridad.</i> - <i>Responsabilidad.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pasión.</i> - <i>Diversidad.</i> - <i>Calidad.</i>
FranA1	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Integridad.</i> - <i>Trabajo en equipo.</i> - <i>Actitud.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Austeridad.</i> - <i>Orientación a resultados.</i> - <i>Foco en el cliente.</i>
EmpFranA1	<p>Eficiencia, Sustentabilidad y Excelencia, que se traducen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Potenciamos a las personas. El desarrollo y respeto por las personas es la base del crecimiento de la empresa.</i> - <i>Fortalecemos la relación con [la marca global A, porque] es parte de nuestra historia y un permanente desafío de excelencia.</i> - <i>Agregamos valor al negocio. El trabajo bien hecho y en equipo es la clave de nuestro éxito.</i> - <i>Ejecutamos procesos con estándares de clase mundial. Rigurosidad e implementación de mejores prácticas son el motor de nuestro negocio”.</i> 	

Fuente: Elaboración propia en base a Reporte GRI 2012-2013 de EmpGlobA, Reporte de Sustentabilidad 2009-2011 para Argentina de EmpGlobA, Memoria Anual 2013 de FranA1 y Villella (2012)

A.2. Establecimiento de estrategias, objetivos y metas para distintos niveles, plazos y funciones

En este apartado nos centramos en la empresa objeto, EmpFranA1, la cual posee un proceso formal de establecimiento de estrategias, objetivos y metas a

distintos niveles, plazos y tipos. Existe un comité que se encarga de la visión a largo plazo (con participantes de la gerencia general) y para las definiciones de corto y mediano plazo intervienen las segundas líneas. En este caso se establecen planes en forma anual.

Cuando sucede algún imprevisto que afecta alguna estrategia formal, existen planes de contingencia en las distintas áreas funcionales para redimirlos y en caso de imprevistos no comunes o previsibles también existen planes de manejo de crisis.

Respecto a las estrategias relacionadas con la Sustentabilidad y/o RSE (SyRSE), EmpGlobA posee un programa denominado “Vivir Positivamente” en donde se desarrollan los ejes de la sustentabilidad para la compañía. Estos ejes son: beneficios de las bebidas, vida activa y saludable, comunidad, gestión de energía y protección climática, envases sustentables, agua y entorno laboral. En EmpFranA1, existe un master plan 2010-2015 que se basa en la Visión 2020 de EmpGlobA y en el programa “Vivir positivamente”, respecto de las variables de la creación de valor sustentable: medio ambiente, responsabilidad y *accountability*, personas y colaboradores, consumidores, productos y procesos y socios de negocios. Ello define los ejes de acción de RSE a través de lo que la empresa denomina Programa ERA:

- Energía: compromiso de promover el uso responsable de la energía.
- Residuos: compromiso de reducir, reutilizar y reciclar los residuos.
- Agua: compromiso de seguir siendo guardianes de los recursos hídricos.

Existe un comité de gerentes que define estrategias, asigna los recursos y hace seguimiento, soporte y control de este plan. Luego existen comités operativos de RSE que definen planes de acción, organizan la ejecución y miden el desempeño.

El abordaje del tema a nivel estratégico se hace de manera transversal. El comité operativo está compuesto por personas de todas las áreas funcionales que trabajan de manera voluntaria para la estrategia de sustentabilidad. El entrevistado mencionó a este ámbito como una oportunidad para la realización de las personas en su trabajo y destacó, como debilidad, que al ser voluntario existen áreas en las cuales no hay nadie participando.

A nivel funcional, la estrategia global se traduce en estrategias funcionales en aquellos ámbitos en los cuales se formaliza y se cuenta con la participación,

destacándose que aún existen áreas en las cuales los mandos medios no participan, por ende, la estrategia global de sustentabilidad no se traduce en estrategias funcionales.

En relación a la publicación que realiza EmpFranA1 de sus acciones sociales, comunitarias y ambientales, desde el año 2001 se realizan reportes de distintos tipos pero se observó una resistencia de la empresa a exteriorizar toda la información disponible, por la cultura organizacional de tipo introvertida que la misma posee. Asimismo, FranA1 comenzó a realizar los primeros reportes de sustentabilidad y así fue como la subsidiaria EmpFranA1 empezó a participar activa y forzosamente, dada la importancia que tiene dentro de Argentina. Finalmente terminó coordinando el equipo Argentina para la confección del Reporte de Sustentabilidad 2013 de FranA1 (aún no publicado).

Los estándares seguidos para estas publicaciones son las normas GRI. EmpGlobA también reporta bajo estas normas. Es necesario destacar aquí que EmpGlobA adhirió al PG en el año 2006, pero el grupo FranA1 y la subsidiaria EmpFranA1 no lo han hecho.

B. Ventajas competitivas

EmpFranA1 reconoce sus ventajas competitivas y, según el entrevistado, se relacionan con recursos de tipo intangible más que tangible. Se destacaron ventajas de los recursos humanos en cuanto a que la empresa es muy reactiva y preventiva gracias a la capacitación de sus equipos, considerados de alto rendimiento; recursos de propiedad intelectual, como el valor de la marca que se comercializa; y recursos relacionados con la cultura y los valores corporativos, al ser una empresa que promueve una cultura diferenciadora dentro del sector, habiendo posibilitado este recurso la obtención de diversos premios⁵⁶².

No se relacionó ninguna ventaja competitiva con la recuperación de productos, partes o componentes mediante programas 3-R.

⁵⁶² En el 2009 recibió el Premio Nacional a la Calidad; en 2010 el Premio Iberoamericano a la Calidad de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ); en 2011 el Premio a la Ecoeficiencia en el marco del “Día de la Industria 2011” otorgado por la Provincia de Córdoba; y en 2012 el Premio a la Calidad en el marco del “Día de la Industria 2012” otorgado por la Provincia de Córdoba.

C. Valor compartido

Para la marca global A la sustentabilidad es un compromiso a largo plazo para la creación de valor compartido para el negocio, el medio ambiente, los socios y las comunidades a las que se sirve.

Particularmente en EmpFranA1, los productos de la empresa satisfacen algunas de las principales necesidades insatisfechas de la economía global como hidratación y nutrición con algunos productos con características nutritivas especiales (*light*, ricos en vitaminas y otros), además mediante la extensión de los canales de distribución también se atienden necesidades de comunidades desaventajadas.

Existen en la empresa políticas específicas relacionadas con la cadena de valor que satisfacen necesidades ambientales o sociales, más allá de la específica del producto, siendo las más evidentes aquellas relacionadas con la sustentabilidad de los recursos (ERA: Energía, Residuos y Agua).

Respecto de la existencia de *clusters* entre la empresa y otras empresas u organizaciones del medio se destaca el trabajo conjunto con organizaciones diversas, tales como *Junior Achievement* con el programa de “Socios por un día”, ICDA a través de programas de formación empresarial *in Company*, Cámara de empresas de bebidas gaseosas, IARSE, entre otras.

D. Stakeholders. Reconocimiento y tratamiento. Demandas y obligaciones en relación al tema de estudio

EmpGlobA identifica formalmente como *stakeholders* a: Comunidad, Academia, Clientes, Consumidores, Inversionistas, Medios, Autoridades, Proveedores, Organizaciones No Gubernamentales, Empleados y Organismos de la industria⁵⁶³.

En el caso de FranA1, en su Reporte de RSE del año 2010 reconoce *stakeholders* a los siguientes: accionistas, trabajadores, contratistas, proveedores, clientes, comunidades vecinas y sociedad civil, gobierno y “marca global A”. A partir de la entrevista realizada a EmpFranA1 surgieron los grupos de interés, teniendo en

⁵⁶³ Reporte de Sustentabilidad 2009-2011 para Argentina de EmpGlobA.

cuenta que la definición realizada por FranA1 y EmpGlobA al respecto debe ser seguida por EmpFranA1.

El entrevistado indicó que la empresa reconocía formalmente a sus grupos de interés y, a su criterio, el más importante era EmpGlobA⁵⁶⁴.

Se puede destacar además que se utilizan parámetros en relación a los *stakeholders* como: incluirlos en el desarrollo de productos (en aspectos del desarrollo que la franquicia puede manejar), sistemas de información basados en internet para relacionarse con ellos, compromiso en darles respuesta (como el centro de servicio al cliente, en el caso de ese *stakeholder*), programas de capacitación a los RRHH para que se vean como grupo de interés (como la campaña “Embajadores” que promueve que cada empleado sea embajador de la compañía en donde esté), capacitación a los RRHH en relación al desarrollo sustentable (destacando que esto es incipiente), respuesta al cliente y personalización de los productos para adaptarlos a las necesidades cambiantes, respuestas verdes para aquellos *stakeholders* que requieren de ellas (a través de productos con menos calorías, *light*, envases y partes reciclables y otros), sistemas logísticos capaces de responder a demandas no previstas sin dejar de satisfacer a clientes y consumidores, responsabilidad medioambiental ampliada (en parte). Se debe destacar que no existen esfuerzos de la empresa por sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad, pero ello puede suceder porque la empresa global sí lo hace y el consumidor no identifica a EmpFranA1 por sí sola, sino como EmpGlobA en determinado lugar.

En relación a los *stakeholders* beneficiados con los programas y planes 3-R de la empresa, el entrevistado indicó que a su criterio los Proveedores, la Sociedad/Comunidad inmediata y el Medio ambiente/ONG’s eran los grupos beneficiados directamente. Estos beneficios se comunicaban a través de distintos mecanismos, por ejemplo los reportes de sustentabilidad. La evaluación que hace la empresa del impacto que estas iniciativas tienen en los distintos grupos de interés se

⁵⁶⁴ El estudio de casos es un proceso cíclico en el cual interactúan la recolección de datos, la reducción de la información, la extracción de conclusiones y la retroalimentación al marco teórico, de manera constante. En este momento del proceso de recolección de datos se notó esta característica de la metodología dado que surgió la necesidad de incorporar un nuevo *stakeholder* en el marco teórico de la investigación, referido a “empresas con interés directo” como subsidiarias, franquiciatarias, *holdings* y otras.

observan a través de: en el caso de los proveedores, la cantidad de residuos o envases capturados del mercado le otorga viabilidad de compra a la empresa de PET; de la “Copa Viví Positivamente”⁵⁶⁵; de la encuesta de percepción social que se realiza periódicamente; otros.

D.1. Proveedores

EmpFranA1 conoce qué exigen sus proveedores y esto se refleja en un documento de EmpGlobA en donde se determina un Código de Conducta de y hacia los proveedores de la empresa y de sus subsidiarias. Este código establece políticas, prácticas y conductas basadas en normas locales e internacionales que reconocen, en materia laboral y ambiental, principios globales como la declaración de Derechos Humanos de la ONU y los tratados de la OIT respecto de normativa laboral.

Todos los proveedores clave de EmpFranA1 y FranA1 son regulados a través de este código. Con ellos existen acuerdos formales de largo plazo. Además, los proveedores tienen políticas de devolución que son exigidas por EmpFranA1 trasladando, en algunos casos, el punto de control hacia el propio proveedor. Dichas políticas establecen qué hacer en el caso de devoluciones.

D.2. Distribuidores

EmpFranA1 también conoce qué requieren de ella sus distribuidores, manteniendo un trato personalizado con ellos. Esto se traduce en acuerdos formales de largo plazo existiendo, incluso, dentro del área Comercial de la empresa una gerencia específica que se dedica a la regulación de este grupo de interés.

Existen políticas específicas de distribución sustentable relacionadas con las condiciones laborales de los distribuidores, la preferencia por aquellos que tienen certificaciones de calidad y el tratamiento de las rutas de transporte para minimizar el impacto (dado el pilar de gestión de la energía y protección climática del programa de sustentabilidad de EmpGlobA).

⁵⁶⁵ Esta iniciativa alienta a los embotelladores de EmpGlobA en Argentina a trabajar en cinco aspectos: entorno laboral, bienestar y comunidad, agua, energía y envases sustentables, los cuales conforman los pilares del programa de sustentabilidad.

D.3. Accionistas

Desde el punto de vista del entrevistado, los accionistas de EmpFranA1 requieren de la empresa resultados positivos en cuanto a EBITDA⁵⁶⁶ y reconocimiento de la empresa por parte de la sociedad.

La organización es rentable y existen utilidades para sus accionistas, según Memoria Anual 2013 de FranA1.

En EmpFranA1 se contabilizan los costos asociados a la utilización de programas de SyRSE y 3-R aunque no se tienen en cuenta los costos del ciclo de vida completo del producto. El entrevistado informó que cuatrimestralmente la empresa reporta a EmpGlobA respecto de inversión e impacto de programas, tales como “Copa Viví Positivamente” y aquellas operaciones que más se alinean con la Visión 2020 de EmpGlobA son reconocidas con un premio. EmpFranA1 fue el ganador en el año 2010.

Respecto del registro de la variación en las ventas por el mejoramiento de la imagen en la implementación de estos programas, el entrevistado indicó que no hay un registro preciso pero que se ha observado el impacto general que estas acciones provocan. En la última encuesta de percepción de ciudadanía corporativa que realizó EmpFranA1 la comunidad la ubicó en segundo lugar dentro de las empresas socialmente responsables.

D.4. Recursos humanos

En el caso de este grupo de interés, FranA1 y EmpFranA1 deben ceñirse a lo pautado por EmpGlobA. Esta compañía tiene formalmente tres documentos rectores de las relaciones con sus trabajadores: los requerimientos operacionales del Sistema KORE que plantean estándares y guías de calidad relacionadas con un entorno laboral seguro y saludable; la política de “Derechos en el lugar de trabajo” que fue

⁵⁶⁶ El EBITDA es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa, en inglés, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Ganancias después de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

lanzada en el 2007 y es la consecuencia de haber adherido en el año 1999 a los Principios Sullivan de Responsabilidad Social y en 2006 al PG; y el “Código de Ética” relacionado con la política anterior.

En EmpFranA1 se realiza periódicamente una encuesta de clima laboral interno de donde se obtiene información relevante acerca de las necesidades y de la satisfacción de este grupo de interés. El entrevistado calificó al clima organizacional de la empresa como excelente o bueno⁵⁶⁷ indicando por ejemplo la obtención de premios relacionados con este aspecto, como el premio al Mejor Lugar para Trabajar obtenido en el año 2010.

Existen políticas de incentivos a los trabajadores de tipo remunerativos y no remunerativos. En el caso de los remunerativos existen bonos anuales con curvas de pago según el nivel jerárquico en la organización, un modelo de curva es para primeras líneas, otro para segundas líneas y un tercero para los mandos gerenciales, pero todos cobran este bono. Los incentivos no remunerativos se relacionan con reconocimientos por proyectos logrados, fundamentalmente.

En relación a incentivos relacionados con la SyRSE, el entrevistado informó que en algunas áreas existen y en otras no, pero ello se debía también a una mayor relación de la función con la posibilidad de generar acciones de sustentabilidad. Por ejemplo, en áreas administrativas las acciones iban de la mano del reciclaje del papel de oficina o del cuidado del agua de los baños; en otras áreas, como producción, este incentivo es mucho mayor por la posibilidad de cuidado de una mayor cantidad de recursos en el proceso productivo. Por ello un incentivo concreto en función del desempeño de consumo de agua, por ejemplo, era inequitativo si pensamos en estas dos áreas funcionales. En este aspecto, la empresa realiza una iniciativa que puede destacarse y que es una competencia por área funcional de reciclaje de envases PET que los empleados consumen en la empresa y en sus hogares. Así, se lleva un recuento de los kg. recaudados y se premia al área que más cantidad logra en un periodo de tiempo definido.

Se destacó la necesidad de una mayor internalización de los planes y programas de SyRSE en todos los RRHH de la empresa y primordialmente en el nivel operativo.

⁵⁶⁷ En una escala de Likert en donde se podía elegir entre Excelente-Bueno-Regular-Malo.

Las acciones que la empresa realiza se informan a través de comunicaciones internas, capacitaciones, inducciones y otros medios, a los distintos niveles de la organización por lo que el personal está en conocimiento de ellas.

Todos los RRHH de la empresa poseen planes de capacitación determinados por la gerencia de RRHH y surgidos de las necesidades de los propios empleados y de las áreas funcionales. Los planes de capacitación son complejos porque existe un componente básico de capacitación, relacionado con cuestiones legales y técnicas específicas y además se van incorporando las necesidades emergentes de capacitación de cada área funcional.

D.5. Medio ambiente y ONG´s

La empresa conoce las necesidades que plantean las ONG´s ambientalistas para con su sector e intenta generar relaciones con las mismas aunque no se encontró ninguna formalmente constituida.

También se prevé formalmente el manejo ambiental de la cadena de valor dado que se han certificado normas de calidad hace 14 años, extendiéndose este manejo a otros eslabones de la cadena como proveedores y distribuidores aunque no así a los clientes.

D.6. Estado y Gobiernos

EmpFranA1 reconoce las demandas del estado para con su actividad existiendo determinadas leyes y/o reglamentaciones específicas que debe cumplimentar, sobre todo aquellas relacionadas con los efluentes líquidos. No existe legislación respecto de la disposición de empaques y embalajes.

La empresa posee mecanismos internos para dar cumplimiento con estas leyes, como distintos procedimientos y áreas formalmente establecidos.

D.7. Sociedad y Comunidad inmediata

Se evidencia que la empresa tiene en cuenta las necesidades de la comunidad inmediata en la existencia de planes, programas y acciones concretas tales como plan de manejo de ruidos relacionados con la producción para evitar la contaminación sonora de los alrededores, tratamiento indicado de efluentes, preservación del entorno de la planta para una mejor convivencia, trabajo conjunto

con organizaciones barriales de la zona y con otras instituciones como Banco de Alimentos, *Hellen Keller*, Fundación Soles, Fundación Avina, Fundación Acude, Los Algarrobos, IARSE, Club de Empresas Comprometidas, *Junior Achievement*, ICDA, entre las más destacadas⁵⁶⁸.

Respecto de las prácticas éticas de la empresa cuidadosas de la sociedad y de la comunidad inmediata, se pueden destacar diferentes acciones de importancia pero que no constituyen específicamente un plan integral. Estas iniciativas son de distinto tipo y se realizan con las instituciones sociales mencionadas anteriormente, con las cuales se trabaja en conjunto.

Respecto de acciones relacionadas con la RIP no existen de ningún tipo por la falta de un marco normativo de REP en la municipalidad, provincia y país.

D.8. Consumidores

La empresa toma estudios importantes de consumidores realizados por EmpGlobA, relacionados con la satisfacción y los cambios en las preferencias, pero también hace los propios estudios de mercado y de satisfacción, como la encuesta de percepción social que se nombró anteriormente. Existe un área especial de atención a este *stakeholder*. Esta detección de necesidades insatisfechas se traduce generalmente en respuestas a los consumidores mediante cambios en los procesos y productos.

Los productos de la empresa tienen la capacidad de ser reaprovechados una vez que se transforman en PFU y EmpFranA1 ha optimizado el diseño de los envases para que ello sea posible. En relación a ello, existe un esfuerzo en sensibilizar a los clientes y consumidores acerca de esta capacidad que tienen los productos. Este esfuerzo viene dado desde EmpGlobA y es tomado por el grupo FranA1 y por EmpFranA1, por formar parte de la Visión 2020 ya mencionada.

D.9. Clientes

FranA1 diferencia a los clientes pero no incluye a los consumidores entre sus *stakeholders*.

⁵⁶⁸ Con ellas se ha trabajado en reacondicionamientos de edificios, piletas de natación y otros tipos de ayuda.

Se utilizan diversos mecanismos para conocer las necesidades de los clientes como áreas de tratamiento exclusivo para ellos lo que se traduce también en cambios en los procesos de distribución y venta para su mayor satisfacción.

D.10. Empresas con interés directo (subsidiarias, franquiciatarias, holdings y otras)

En este caso de estudio apareció un nuevo grupo de interés, como se mencionara anteriormente, que está conformado por la empresa del grupo al cual EmpFranA1 pertenece (FranA1) y por la franquiciataria (EmpGlobA). Es fundamental la inclusión y tratamiento de este *stakeholder* por lo mencionado al inicio de la presentación del caso: todas las políticas y estrategias de EmpFranA1 están ceñidas a las de estas otras dos empresas.

La importancia de esta incorporación puede observarse a través de las características generales de los contratos de franquicia. La empresa -EmpFranA1 o FranA1- produce, comercializa y distribuye productos de la marca global A a través de acuerdos de embotellado tipo entre las subsidiarias y la empresa global. EmpGlobA tiene la capacidad de ejercer una influencia importante sobre el negocio de la empresa a través de sus derechos en virtud de los Contratos de Embotellador (ver especificaciones de estos contratos en “Anexo 5: Características generales de los contratos de embotellador”).

FranA1 reconoce formalmente entre sus *stakeholders* a este grupo de interés y en la entrevista EmpFranA1 mencionó que EmpGlobA era el grupo de interés más importante.

E. Desempeño. Variables incluidas y su relación con los aspectos de la sustentabilidad y/o RS

EmpFranA1 mide su desempeño global a través de una serie de indicadores agrupados en algunas variables clave como:

- Salud financiera, en donde se incluyen EBITDA, *share*, estado y salud y de las inversiones,
- Operativos, como pedido perfecto, caja, volumen, precio, costos (variables, fijos, marginales), fletes.

- Eficiencia, como mermas, costos, logística de retornos, costo de quiebre, calidad, producto, empaque.
- RSE, incluyendo accidentes de trabajo, ERA (Energía, Residuos, Agua), reciclaje.
- RRHH, como dotación, productividad, rotación, ausentismo, costos de la mano de obra.

En atención a mediciones relacionadas con la sustentabilidad, los inputs para el “Master plan 2010-2015” surgen de mediciones de percepción y desempeño. Dentro de percepción, EmpFranA1 ha realizado una encuesta de medición y análisis de imagen corporativa en clientes, respondida por 500 clientes del canal tradicional y una encuesta de percepción social hecha a otros clientes⁵⁶⁹. Dentro del desempeño, se miden indicadores relacionados con: ERA (Energía, Residuos, Agua), personas, procesos, productos, clientes y consumidores. También se mide el desempeño a través de un Plan Latinoamericano de RSE en donde se hace una autoevaluación de siete ejes principales de RSE que se compara con más de 350 empresas, siendo una guía de desarrollo de RSE para la firma.

La operación sustentable se basa en KPI's⁵⁷⁰ en un sistema integrado, en donde están involucradas las personas, los clientes y consumidores, y los productos y procesos.

La eficiencia se mide a través de eficiencia de procesos y de productividad. Se utilizan parámetros como resultados financieros, eficiencia operativa, uso de sistemas de información, reducción de tiempos, manejo eficiente de materiales, productividad de los RRHH y su motivación para la eficiencia (incluyendo liderazgo para la eficiencia), eficiencia ambiental, eficiencia del reciclaje (en este caso existe también un plan interno con los empleados, sustentado en una estrategia de retornabilidad⁵⁷¹), y costos ambientales. No existen mediciones relacionadas con la

⁵⁶⁹ Esta medición de la percepción social de EmpFranA1 fue hecha en Córdoba por una institución académica (Universidad Católica de Córdoba, ICDA, Proética).

⁵⁷⁰ Un KPI, del inglés *Key Performance Indicator*, es un indicador clave de desempeño o indicador clave de rendimiento. Es una medida del nivel de desempeño de un proceso determinado.

⁵⁷¹ Como ya se mencionó, al momento de la observación directa se pudo verificar la existencia de espacios de reciclaje de botellas PET para cada área funcional existiendo un “premio” para aquellas áreas que logran mayor retornabilidad.

flexibilización de la producción y distribución, en relación a la adaptación del producto a las necesidades del cliente por tratarse de uno de tipo estándar con escasa posibilidad de adaptación inmediata o flexible. Esto último no quiere decir que los productos de la empresa no se vayan adecuando a las necesidades de los clientes sino que esa adecuación no puede hacerse de manera inmediata o específica para cada cliente porque el producto es homogéneo. Los cambios por variaciones en las necesidades se producen en un plazo de tiempo mayor y pasan a ser también cambios homogéneos⁵⁷².

En relación a la calidad, ha obtenido diferentes premios ya mencionados, dado que tiene implementados y certificados diversas normas de calidad, como por ejemplo:

- Sistema KORE. Todo el proceso de producción de la empresa global A se encuentra regido en el marco de los Requerimientos Operacionales, llamado KORE. Sus bases están en línea con las normas: ISO 9001 para requerimientos de calidad, FSSC 22000 (*Food Safety System Certification*) para aspectos de seguridad de los alimentos, OHSAS 18001 para salud y seguridad ocupacional e ISO 14001 para cuestiones ambientales. Además, el 100% de los productos y procesos son auditados por EmpGlobA en relación a este sistema, lo que garantiza el cumplimiento de los más altos estándares de elaboración, producción y distribución de los productos
- ISO 9001.
- ISO 14001.
- ISO 22000 de seguridad alimentaria.
- FSSC 22000⁵⁷³.
- OHSAS 18001.
- ISO 26000 de RSE (en vías de adecuación).

En relación a las mediciones de calidad, como se ha obtenido certificación de todas estas normas existen parámetros bastante específicos porque están

⁵⁷² Un ejemplo de ellos es que se incorporó una bebida que contiene endulzante natural debido al cambio en las preferencias de los clientes en cuanto al origen de los endulzantes (químicos o naturales). Pero esta bebida no se hizo para un cliente en particular sino que formó parte de un proceso de diseño y desarrollo que luego fue implementado

⁵⁷³ Es una norma de la asociación *Global Food Safety Initiative* y resultó de la combinación de ISO 22000 y de la norma PAS 220, también de seguridad alimentaria.

procedimentadas la mayor parte de las actividades. Entre ellos se encuentran: estándares de calidad y no calidad, mejora continua, cooperación entre funciones, metas e incentivos relacionados con la calidad, participación de los RRHH en las propuestas de mejoras, liderazgo y compromiso con la calidad, capacitación a los RRHH en calidad, trabajo en equipos de calidad, *marketing* enfocado a clientes, *marketing* verde, garantías de productos verdes (como en el caso del PET reciclado y de la botella de agua mineral más liviana del mercado), relaciones de calidad con proveedores y distribuidores, y parámetros de calidad relacionados con el medioambiente.

En cuanto a la innovación, el concepto es desarrollado en la empresa a través de un sub-área denominada “Proyectos e innovación” dependiente de la Gerencia Industrial. Como sub-área trabaja de forma matricial con las restantes áreas funcionales de la empresa dado que cualquier persona puede recurrir a ella reportando necesidades de su área que requieran de ser analizadas a través de su competencia. Aquí vale recordar que el diseño y desarrollo de productos es propiedad de EmpGlobA por lo que la innovación de productos también es de ellos. La innovación en EmpFranA1 es de procesos y servicios, pudiendo destacar al respecto la innovación hacia una integración vertical con la adquisición que hizo FranA1 hace algunos años de una empresa de empaques.

En relación a las mediciones relacionadas con la innovación, algunos de los parámetros utilizados son: iniciativas relacionadas con el ambiente (productos), composición de los productos, desarrollo de productos que atiendan necesidades sociales de la comunidad, innovación en procesos para disminuir tiempos y costos, uso de tecnologías ambientales, I+D de procesos verdes (pero no de productos), negocios inclusivos (destacando que es un tema incipiente), administración del talento de los RRHH, y equipos de entrenamiento en programas verdes (a través de consultores internos y de la existencia en la organización de un área destinada a ello con mando de decisión). No existen mediciones de la satisfacción de los clientes que requieren productos verdes por la imposibilidad de la empresa de desarrollar productos, siendo esa una potestad de la empresa global.

F. Función inversa de la logística

En los diferentes reportes de sustentabilidad y memorias de FranA1 se pudo observar la existencia de programas y planes 3-R que el grupo posee en nuestro país. Así encontramos:

- *Gestión de energía y protección climática.* Compromiso con la disminución de la huella de carbono en las operaciones de producción a través de mejoras en la eficiencia energética de los equipos de refrigeración, reducción en el uso de energía en la producción, optimización del sistema de transporte. Existen iniciativas especiales como “La hora del planeta”⁵⁷⁴.
- *Envases sustentables.* Promoción de la sustentabilidad de los envases actuando en las siguientes áreas:
 - *Reducir:* reducción del peso de las botellas.
 - *Reusar:* promoción del uso de envases retornables.
 - *Renovar:* envase elaborado hasta con un 30% de material renovable a base de plantas⁵⁷⁵. Plástico rediseñado, 100% reciclable.
 - *Reciclar:* fabricación de botellas a partir de material reciclado⁵⁷⁶.

Algunas iniciativas relacionadas son “Optimismo que transforma”⁵⁷⁷ y “Dónde reciclo”⁵⁷⁸.

FranA1 produce envases PET retornables y no retornables y es el proveedor de botellas retornables y no retornables PET para embotelladoras de la empresa global A en Argentina y Chile. Debido a los acuerdos pre-existentes entre EmpGlobA y las otras embotelladoras de Sudamérica, deben obtener el consentimiento y la ayuda de EmpGlobA para expandir sus ventas de botellas retornables PET a tales embotelladores. Durante 2012, FranA1 fue uno de los mayores elaboradores de productos PET en Argentina.

⁵⁷⁴ Es una acción global en contra del cambio climático, propuesto por *World Wildlife Fund*, en la cual se apagan las luces de todo el mundo por una hora.

⁵⁷⁵ Compuesto hasta en un 30% de materiales de origen vegetal el envase es un paso más hacia la botella del futuro y se recicla en un 100% al igual que el envase PET tradicional. Ha sido distinguido con el prestigioso Premio DuPont a la innovación de envases.

⁵⁷⁶ La botella está compuesta hasta con un 20% de envases post consumo y es 100% reciclable. Esta innovación permite reducir el uso de resina virgen y contribuye al ahorro de energía durante el proceso productivo.

⁵⁷⁷ El propósito de este programa es recuperar envases PET en las estaciones de reciclaje que están localizadas en las tiendas adheridas de una gran cadena de supermercados.

⁵⁷⁸ Información de puntos de reciclado.

- *Agua*. El objetivo es mejorar la calidad y disponibilidad del agua en las comunidades a las que se sirve, a través de:
 - *Reducir*: eficientizar el uso del agua. En la División Sur de AL de EmpGlobA, se logró entre 2004 y 2009 una mejora en el índice del uso del recurso del 20%.
 - *Reciclar*. El agua que se usa en los procesos de manufactura, en todas partes del mundo, es regresada al ambiente con un nivel que sustente la vida acuática, a través de un tratamiento integral de las aguas residuales.
 - *Reponer*. Alineados con el “Desafío Global del Agua” de seguridad y saneamiento del agua, impulsado por EmpGlobA y el PG, se impulsan proyectos destinados a acercar agua potable a diferentes comunidades. Una iniciativa de la empresa al respecto ha sido el “Concurso de agua”⁵⁷⁹.

Los logros y objetivos a futuro más destacados de estos planes y programas 3-R, que surgen de los informes de las empresas, son:

- En cuanto a *energía* se obtuvo el “Premio a la ecoeficiencia” de la Provincia de Córdoba por reducción de la huella de CO₂ (en el año 2011) y otros premios ya mencionados.
- En relación a los *residuos*:
 - *Reducir*: se logró mejorar la eficiencia -peso de los envases/litro de producto vendido- planteando un objetivo del 7% para 2015 (tomando como línea de base el 2008). También se dio cumplimiento en un 100% a los requisitos de empaque del sistema de calidad de la empresa global A.
 - *Recuperar*: se planteó el objetivo de recuperación del 50% de las botellas y latas vendidas para el año 2015. Para ellos se implementaron programas de recuperación de materiales de envase para Argentina y Chile en el año 2010.
 - *Reciclar*: se incorporó un 30% de materiales de origen vegetal en los envases y 25% de material reciclado de PET.
- Respecto del *agua*:
 - *Reducir*: se lanzó el proyecto de “Mejora del ratio de agua” en el año 2008 (agregado de antiescalante y cambio en *lay-out* planta de agua); también el

⁵⁷⁹ Desde el año 2006, la empresa global A en Argentina y la Fundación Vida Silvestre Argentina llevan adelante un Concurso de Proyectos de Agua. Su objetivo es evaluar, seleccionar y apoyar iniciativas de organizaciones sociales vinculadas con el acceso al agua y conservación.

proyecto “Cuarta Osmosis” en el año 2009 (recirculación del tren de ósmosis, el agua recuperada ingresa al tanque de agua cruda). A su vez se modificó el *lay-out* de planta de agua, para dividir el caudal de agua blanda solo para procesos de servicios auxiliares y lavadoras de botellas. El agua cruda es utilizada para alimentar el tren de ósmosis inversa. Esto permitió prolongar la vida útil de los ablandadores de agua, disminuir la regeneración y consumo de agua para el lavado de resinas.

- *Reponer*: compromiso en hacer disponible un litro de agua al ambiente por cada litro de bebida producida.
- *Reciclar*: tratamiento de efluentes para que la calidad de efluentes sea apta para la vida y cumpla con la ley y la OMS. También se diseñó un plan de reuso de agua de efluentes (*Water Replenish Plan 2011-2015*).

En EmpFranA1 se desarrollan diferentes planes y programas 3-R de productos, partes o componentes, contando con estrategias de tipo corporativas y funcionales que los sustentan y que se basan en las mencionadas anteriormente para FranA1. Estas estrategias son generalmente de largo plazo. Existe un área que gestiona y evalúa la operatividad de estos programas en el marco de la sustentabilidad. El control y evaluación se realiza internamente mediante mediciones específicas relacionadas con el programa ERA (Energía, Residuos, Agua), como eficiencia en el uso de la energía (huella de carbono), eficiencia en el peso de los envases, recuperación de envases, uso de materiales vegetales y reciclados en los envases, reducción en el uso del agua, tratamiento de efluentes, reposición de agua, entre otras.

Los programas 3-R se desarrollan principalmente en las siguientes fases del proceso productivo: Producción, Almacenamiento, Distribución, Punto de venta y Cliente. Quien provee los productos que se reciclan, reutilizan o remanufacturan son: Producción, por los *scrap* y la utilización de agua y energía; Almacenamiento, también por los *scrap* que se generan en ese proceso; Distribución, por la política de canje o siniestros que pudiera haber en donde retornan productos; Punto de venta, los preventistas recogen los productos y los vuelven a la empresa a través del transportista (por ejemplo, productos vencidos o adulterados en envases o etiquetas); y en el caso del Cliente por los PFU que retorna a la empresa a través de

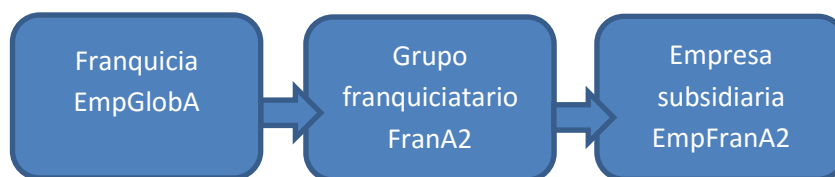
algunos canales dispuestos a tal fin (por ejemplo, a través del programa conjunto con una cadena global de supermercados para reciclado de PET).

5.3. Caso 2: Empresa Global A – Grupo Franquiciario 2 – Empresa 2 (EmpFranA2)

En relación a la presentación de este caso, tal como en el de EmpFranA1, se verán entremezclados los datos e información tanto de la embotelladora (Empresa 2, desde ahora **EmpFranA2**) como de la empresa dueña de la franquicia (Empresa Global A, desde ahora **EmpGlobA**) y del grupo embotellador (Grupo Franquiciario 2, desde ahora **FranA2**). Esto sucede por las razones ya expuestas en el caso anterior.

La relación entre estas empresas puede verse en la figura a continuación.

Figura 5.2: Empresas intervinientes en el Caso 2



Fuente: Elaboración propia

A. Planificación estratégica en general. Estrategias, programas y planes de sustentabilidad y/o RS

En este apartado existe una estrecha relación entre los aspectos manejados en el grupo embotellador y en EmpFranA2, dado que ambos deben seguir por contrato los lineamientos que impone la franquiciataria (EmpGlobA). Estos lineamientos se refieren también a la gestión estratégica del negocio.

Las organizaciones poseen un proceso formal de planificación estratégica pudiendo evidenciarse distintos aspectos del mismo en:

A.1. Declaración de visión, misión y valores

Tabla 5.2: Visión, misión y valores declarados por las empresas intervinientes en el Caso 2

Empresa	Visión	Misión
EmpGlobA	Ya mencionada en el caso anterior.	
FranA2	<i>“Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable”.</i>	<i>“Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas; satisfaciendo en todo momento y con excelencia las</i>

		<i>expectativas de nuestros consumidores</i> ".
EmpFranA2	No posee declaración específica, aunque en la entrevista se indicó que están plegados a lo previsto por FranA2.	
	Valores	
EmpGlobA	Ya mencionados en el caso anterior.	
FranA2	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Orientación al cliente y vocación de servicio.</i> - <i>Integridad sustentada en respeto y justicia.</i> - <i>Desarrollo integral del capital humano.</i> - <i>Sustentabilidad y responsabilidad social.</i> 	
EmpFranA2	No posee declaración específica, aunque en la entrevista se indicó que están plegados a lo previsto por FranA2.	

Fuente: Elaboración propia en base a Reporte GRI 2012/2013 de EmpGlobA, Reporte de Sustentabilidad 2009-2011 de Argentina de EmpGlobA e Informe de RSyS 2013 de FranA2

A.2. Establecimiento de estrategias, objetivos y metas para distintos niveles, plazos y funciones

El modelo estratégico de FranA2 es de carácter formal y se basa en una "Fórmula ganadora" que integra cuatro aspectos: ejecución superior, crecimiento sustentable, excelencia operativa y nuevas avenidas de creación de valor.

En EmpFranA2 existe también un proceso formal de establecimiento de estrategias, objetivos y metas a distintos niveles, plazos y tipos. Existe un despliegue estratégico a nivel corporativo de donde surgen los indicadores y una matriz básica anual que es el sustento del cumplimiento de las estrategias.

Existen además los llamados programas de Administración Participativa y Excelencia Operacional que consisten en la conformación y capacitación de equipos de trabajo integrados por colaboradores, con la finalidad de diseñar y/o proponer prácticas o procesos de mejora innovadores y monitorear los resultados. Al inicio de cada año se conforman los equipos por planta, se les brinda capacitación, se definen metas claras y plazos de cumplimiento. Al cierre del año se reconocen las iniciativas, los equipos y los logros obtenidos a nivel planta y también a nivel mundial.

En relación a los imprevistos, FranA2 dispone de una estructura organizacional y procedimientos para identificar, evaluar, priorizar y controlar posibles riesgos a los que están expuestas las UN del grupo. La gestión de los riesgos está liderada por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, el Director General y una Coordinación de Comités de Riesgo cuya finalidad es mantener la supervivencia del negocio y su sustentabilidad. Se identifican posibles imprevistos o riesgos de carácter operativos, reputaciones, financieros y de seguridad. Esta estructura trabaja también en las subsidiarias, como lo es EmpFranA2.

La empresa intenta anticiparse a esos imprevistos generando diversos programas estratégicos como las buenas prácticas en manufactura, sistemas de gestión ambiental y de seguridad, manejo de incidentes y resolución de crisis, auditorías con proveedores, seguridad en las instalaciones y cumplimiento legal.

En cuanto a estrategias relacionadas con la SyRSE, FranA2 cuenta con una estrategia de sustentabilidad explícita y formalizada (que se basa en el modelo de la Fig. 5.3) que tiene su sustento en el programa “Vivir positivamente” de EmpGlobA.

Figura 5.3: Modelo de sustentabilidad FranA2



Fuente: Informe de RSyS 2013

Existe una estrategia de “Bienestar integral” que incluye el bienestar individual, social y ambiental de acuerdo a las variables expuestas para cada uno de ellos en la figura anterior.

Existe un Comité Ejecutivo de Sustentabilidad, integrado por equipos funcionales para cada tema estratégico y un coordinador, que tiene la misión de homologar las políticas, objetivos, métricas y buenas prácticas en toda la organización en materia de sustentabilidad y responsabilidad social, así como generar e implementar un plan anual identificando metas para cumplir la Visión 2020 de EmpGlobA.

FranA2 ha sido incorporada por tercer año consecutivo desde 2011 en el Índice Sustentable de la BMV y distinguida por onceavo año consecutivo por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Además, en el año 2013 concluyó la expansión de *PetStar*, una empresa liderada junto con la marca global A en México y

otros embotelladores, convertida en la planta de reciclado de PET grado alimenticio más grande del mundo.

Se publican todas las acciones a nivel corporativo a través de informes de RSyS elaborados bajo las directrices de las normas GRI que le permiten, a su vez, dar cumplimiento a los principios del Pacto Global del cual son adherentes desde el año 2006. También se tienen en cuenta indicadores propuestos por la BMV a través de su Índice de Sustentabilidad, dado que el grupo cotiza en dicha bolsa.

En cuanto a EmpFranA2 se debe plegar a la estructura corporativa de sustentabilidad rigiendo la misma misión. Esta estrategia está integrada a todas las prácticas y funciones de la empresa.

B. Ventajas competitivas

La empresa reconoce sus ventajas competitivas y, según el entrevistado, se relacionan con recursos de tipo intangible y tangible. Se destacaron las siguientes ventajas: materiales y tecnológicas (de infraestructura) que generan altas barreras de ingreso a la industria, la cartera de productos, la logística (que sería un aspecto más relacionado con una habilidad de compañía) y la estructura orgánica y de trabajo de la empresa que se basa en un formato matricial. El entrevistado indicó que algunas estaban relacionadas con la recuperación mediante planes y programas 3-R, sobre todo en cuanto a los productos y a la calidad de los procesos.

C. Valor compartido

Como se indicó en el caso anterior, para EmpGlobA la sustentabilidad es un compromiso a largo plazo para la creación de valor compartido para el negocio, el medio ambiente, los socios y las comunidades a las que se sirve. Ello indica que en la propia concepción de la marca existe la idea del valor compartido.

En EmpFranA2 los productos satisfacen algunas de las principales necesidades insatisfechas de la economía global, particularmente en lo referido a la alimentación.

Existen en la empresa políticas específicas relacionadas con la cadena de valor que satisfacen necesidades ambientales o sociales, más allá de la específica del producto, siendo las más evidentes aquellas relacionadas con los recursos y la

sociedad. Por ejemplo, la estrategia de producción se basa en comprender que se produce una bebida con azúcar, con muchas calorías, pero que a su vez existe un 47% de su cartera de productos que es de bebida de cero o bajas calorías.

Los mercados de la empresa atienden las necesidades de comunidades desaventajadas dado que se han extendido los canales para que el producto llegue con igual calidad a cualquier punto del país.

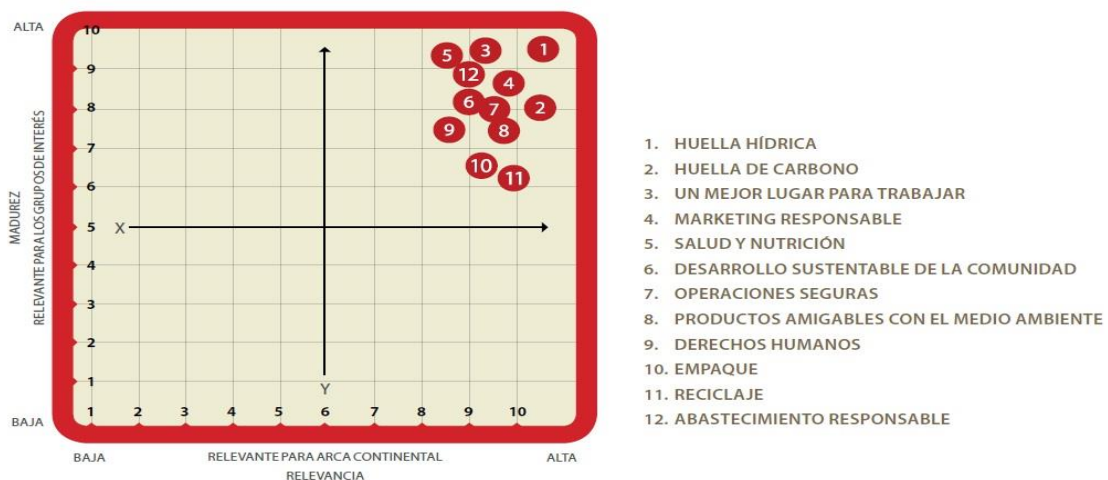
Además, existen *clusters* de apoyo entre EmpFranA2 y otras organizaciones de la comunidad, como por ejemplo formar parte de la asociación “Norte Sustentable”, que trata temáticas específicas de sustentabilidad aplicadas al contexto y necesidades del norte del país, y del IARSE.

D. *Stakeholders*. Reconocimiento y tratamiento. Demandas y obligaciones en relación al tema de estudio

Como ya fuera analizado, EmpGlobA identifica formalmente sus stakeholders, los cuales ya fueron mencionados.

FranA2 desarrolló en su Informe de RSyS 2013 un “Índice de Materialidad” que es un claro ejemplo de que la empresa reconoce y actúa en función de satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. El resultado de este índice se sintetiza en un gráfico de coordenadas en donde se vislumbra los intereses y necesidades de cada grupo de interés en función de los de la empresa (Fig. 5.4).

Figura 5.4: Índice de Materialidad FranA2



Fuente: Informe de RSyS 2013 de FranA2

Además, la empresa reconoce explícitamente que el involucramiento con los grupos de interés es un ejercicio clave para conocer sus expectativas e inquietudes y diseñar y desarrollar acciones concretas que reporten un beneficio mutuo.

Se identifican los siguientes *stakeholders*⁵⁸⁰: Consumidores, Clientes, Proveedores, Academia y líderes de opinión, Medios de comunicación, Colaboradores y sus familias, OSC's, Comunidad, Autoridades y gobierno, Inversionistas y accionistas y EmpGlobA de México.

En el caso de EmpFranA2, el entrevistado indicó que se reconocían formalmente a sus grupos de interés (plegados a lo dispuesto por FranA2) y, a su criterio, los más importantes eran los RRHH, la sociedad y los accionistas.

Se puede destacar, además, que se utilizan parámetros en relación a los *stakeholders* como: incluirlos en el desarrollo de productos, sistemas de información basados en internet para relacionarse con ellos, compromiso en darles respuesta, programas de capacitación a los RRHH para que se vean como grupo de interés, capacitación a los RRHH en relación al desarrollo sustentable (destacando que la existencia de un día anual de la sustentabilidad en donde participan RRHH y familia), respuesta al cliente y personalización de los productos, respuestas verdes, sistemas logísticos capaces de responder a demandas no previstas y esfuerzos de la empresa por sensibilizar a cliente acerca de la sustentabilidad. No se indicó que existan parámetros de responsabilidad medioambiental ampliada.

En relación a los planes y programas 3-R que posee EmpFranA2 en la opinión del entrevistado beneficiaban directamente a: clientes, consumidores y sociedad/comunidad inmediata. Estos beneficios son comunicados a esos *stakeholders* a través de los mecanismos que se mencionan a continuación cuando se trata cada uno de ellos. En relación a clientes y consumidores la empresa si posee algunos mecanismos para evaluar el impacto que tienen esas iniciativas, pero en el caso de la sociedad/comunidad inmediata no.

D.1. Proveedores

⁵⁸⁰ Éstos han sido reagrupados de acuerdo a la definición de *stakeholders* realizada para esta tesis y en función de su comparabilidad con los otros casos.

En FranA2 se reconocen como expectativas de los proveedores el desarrollo de los mismos, las prácticas éticas en negociaciones, el cuidado y protección del medio ambiente y el compartir prácticas de responsabilidad social. Las iniciativas de la empresa para cumplirlas han sido la aplicación de los principios rectores de proveedores de marca global A⁵⁸¹ y las auditorías de calidad.

EmpFranA2 conoce qué exigen sus proveedores y esto se refleja en un documento de EmpGlobA en donde se determina un código de conducta de y hacia los proveedores de la empresa y de sus subsidiarias. Este código ya fue descrito anteriormente. El entrevistado indicó además que la empresa conoce qué exigen sus proveedores a través de acuerdos de largo plazo que se mantienen con ellos. Estos acuerdos dependen de la escala del proveedor. Además, los proveedores tienen políticas de devolución que son exigidas por la empresa dado que se hacen auditorías para ver qué se hace con esas devoluciones.

D.2. Distribuidores

En relación a la distribución FranA2 utiliza una metodología llamada *route to market* que permite conocer, evaluar y mejorar los modelos de servicio y sistemas de distribución para atender la dinámica del mercado y que al reconocer las diferentes necesidades de servicio de cada tipo de cliente permite optimizar las rutas de distribución y, consecuentemente, reducir la emisión de contaminantes y costos, a la vez de elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

Los distribuidores no son reconocidos formalmente por FranA2 como un grupo de interés pero el entrevistado en EmpFranA2 indicó que la empresa conoce claramente cuáles son sus demandas dado que al estar tercerizado este servicio existen contratos específicos de distribución que generan un compromiso real con ellos. Estos contratos incluyen, entre otras cosas, las auditorías de procesos que se realizan a los distribuidores para ver que se correspondan con los estándares de la compañía. En estas auditorías se encuentran parámetros relacionados con la distribución sustentable, en donde se indica qué hacer en casos de devoluciones, *scrap* o vuelcos, por ejemplo; también en cuestiones relacionadas con las rutas de transporte y las condiciones laborales.

⁵⁸¹ Como se mencionó en el caso anterior, EmpGlobA tiene un documento formal en donde se determina un código de conducta de y hacia los proveedores de la empresa y de sus subsidiarias.

D.3. Accionistas

FranA2 denomina “Inversionistas y accionistas” a este grupo de interés y entre sus expectativas incluye rentabilidad, crecimiento y creación de valor y pago de dividendos, comunicación constante y con contenido veraz, sustentabilidad, prácticas éticas de gobierno corporativo, transparencia y rendición de cuentas (*accountability*).

En cuanto a EmpFranA2, el entrevistado indicó que la demanda de los accionistas, en su opinión, era la rentabilidad. Como dato a destacar, durante los primeros cinco años de operación de la empresa en nuestra país se fijó la política de no distribución de dividendos así los mismos eran reinvertidos en las operaciones de la empresa en el país⁵⁸².

En cuanto a la contabilización de costos asociados a los programas de SyRSE o 3-R el entrevistado indicó que los mismos son medidos pero no son incorporados a la contabilidad de la empresa, teniendo en cuenta variables relacionadas con la gestión del ciclo de vida completo del producto. Y en relación a la variación de ventas por imagen que generan estos programas, existen registros en la empresa como por ejemplo con el lanzamiento de una botella PET hecha con resina vegetal. En ese caso se utilizó un indicador de seguimiento y aceptación de la botella en el mercado.

D.4. Recursos humanos

En el caso de FranA2 también debe ceñirse a lo estipulado en EmpGlobA respecto de sus trabajadores y en relación a los documentos señalados en el caso anterior y a los aspectos que promueve al respecto el programa “Vivir positivamente”.

La empresa identifica a este grupo de interés como “Colaboradores y sus familias” y distingue entre sus expectativas la capacitación y desarrollo laboral y humano, sueldos y prestaciones competitivas, respeto a derechos y libertades, aplicación del código de ética y salud y seguridad en el trabajo.

⁵⁸² Esta política logró finalmente mayores beneficios: más del 20% del margen EBITDA en el año 2013, en general, y en Argentina el EBITDA creció cuatro veces desde 2008 y el margen se expandió del 9% al 17% en 2013, significativamente superior al promedio nacional.

EmpFranA2 realiza formalmente encuestas de clima laboral anuales y, según el entrevistado, este indicador global podía considerarse como bueno⁵⁸³ dentro de la empresa. Esta encuesta es una manera de recabar información acerca de las demandas de los trabajadores aunque, indirectamente, existen otros canales para relevar estas demandas como los planes de acción, la relación directa jefe-colaborador, las necesidades de capacitación y otras.

En FranA2 existen políticas de incentivos a los trabajadores de tipo remunerativos y no remunerativos.

En EmpFranA2, para el entrevistado los incentivos son principalmente de tipo remunerativos. Los directores y gerentes trabajan por bonos que basan en objetivos anuales de cumplimiento del 100% de las metas, luego se les paga en función de los objetivos logrados. Los puestos de menor jerarquía, de jefe hacia abajo, también poseen objetivos y bonos por cumplimiento. En estos casos los objetivos son mensuales (dos por mes) y se los indica el jefe directo. Los incentivos se basan en cuestiones *hard* y *soft* de las operaciones de la empresa, indicó el entrevistado.

Dentro de los incentivos no existen políticas directamente relacionadas con la sustentabilidad. El entrevistado consideró que la internalización entre los RRHH de programas de SyRSE o 3-R era media o baja⁵⁸⁴ en general, puesto que había diferencias en función del lugar ocupado en la jerarquía de la organización (los mandos altos tenían mucha internalización de estos conceptos, los mandos medios un poco menor y los mando bajos casi nula). Todo ello a pesar de las distintas acciones de concientización que realiza EmpFranA2 y medios de comunicación usados como la revista institucional, la comunicación interna y la capacitación, destacándose que la empresa celebra todos los años el “Día de la Sustentabilidad” en el cual participan todos los RRHH de la empresa y sus familias.

D.5. Medio ambiente y ONG´s

Dentro de este grupo podemos ubicar lo que FranA2 denomina “OSC´s”. Las expectativas de ellas son la participación activa de la empresa y el apoyo a las causas que promueven y la retroalimentación.

⁵⁸³ En una escala de Likert en la cual se podía optar entre Excelente-Bueno-Regular-Malo.

⁵⁸⁴ En una escala de Likert que establecía como opciones Alto-Medio-Bajo-Nulo.

EmpFranA2 conoce qué plantean las organizaciones ambientales para con su actividad y posee relaciones formales con algunas de ellas. Dada la certificación de diversas normas ya mencionadas, se prevé formalmente el manejo ambiental de la cadena de valor de la empresa teniendo en cuenta aspectos relacionados con proveedores hasta clientes y consumidores.

D.6. Estado y Gobiernos

Este grupo es denominado “Autoridades y gobierno” por FranA2. Dentro de las expectativas que se reconocen tienen se encuentran el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas aplicables, la participación en la creación de leyes y normas, pago oportuno de impuestos y contribuciones, desempeño responsable e inversión y creación de empleo.

FranA2 establece específicamente que sus operaciones en los distintos países, así como sus productos, están sujetos a leyes y reglamentos tanto federales como estatales y municipales en materia de protección ambiental. Dichas leyes y reglamentos incluyen leyes aplicables al uso y consumo de agua, la descarga de aguas residuales, la prevención y control de la contaminación del aire, el impacto ambiental, control de ruido, así como la descarga y transporte de materiales y residuos peligrosos.

EmpFranA2 conoce cuáles son las demandas del estado para su actividad existiendo en algunos casos -según la Provincia y Municipio- leyes y reglamentaciones específicas acerca de la responsabilidad de la empresa por el impacto de su proceso productivo -especialmente en el tema de efluentes-, no existiendo reglamentaciones relacionadas con la disposición de los PFU, empaques o embalajes. Por lo anterior, la empresa dispone de mecanismos internos para su cumplimiento.

D.7. Sociedad y Comunidad inmediata

Dentro de este grupo podemos encontrar que FranA2 identifica a los siguientes *stakeholders*: academia y líderes de opinión, medios de comunicación, OSC’s y comunidad.

En el caso de la academia y líderes de opinión sus expectativas son una publicidad y mercadotecnia responsable, I+D de productos y la información sobre

actividades y productos de la empresa. En relación a los medios de comunicación las expectativas son la publicidad y mercadotecnia responsable y la información oportuna y veraz. Las OSC's tienen como expectativas las descritas en apartado "Medio ambiente y ONG's". Por último encontramos al grupo comunidad; sus expectativas son la inversión en proyectos para la comunidad de carácter educativos, de salud y deporte, la interacción responsable y el cuidado del medio ambiente y uso eficiente de los recursos naturales.

EmpFranA2 tiene en cuenta las necesidades de la sociedad y de la comunidad inmediata a través de acciones como Escuelas en movimiento⁵⁸⁵, Copa Marca Global A⁵⁸⁶, Maratón de un producto de la marca, Voluntariado y otros.

No existe un programa formal específico relacionado específicamente con las prácticas éticas cuidadosas de la sociedad y la comunidad, aunque el tratamiento pormenorizado de los distintos *stakeholders* que componen este grupo demuestra avances en estas prácticas.

Respecto de acciones relacionadas con la RIP no existen de ningún tipo por la falta de un marco normativo de REP en la municipalidad, provincia y país.

D.8. Consumidores

En FranA2, en el caso de consumidores se plantean como expectativas la calidad y seguridad de los productos y la información veraz, clara y útil sobre las características de los productos en las etiquetas.

EmpFranA2 tiene un área formal encargada de detectar las demandas de los consumidores *-Marketing-*, en coordinación con las estrategias y políticas de EmpGlobA y de FranA2 al respecto. Además, se realizan mediciones a través de encuestas y existe una consultora que hace auditorías de las condiciones y releva necesidades de consumidores y clientes.

Los productos son diseñados con la capacidad de ser reaprovechados casi en un 100%. Esa capacidad es comunicada a los consumidores a través de diversas

⁵⁸⁵ Es un programa que promueve estilos de vida activos a través de la construcción de espacios deportivos en escuelas públicas, para que niños y jóvenes tengan un lugar dónde jugar y ejercitarse.

⁵⁸⁶ Es un torneo deportivo inter-secundarias que organizó FranA2 en México, Argentina y Ecuador.

campañas corporativas que intentan educarlos para el consumo responsable del producto.

D.9. Clientes

Las expectativas de los clientes para FranA2 son la calidad y seguridad de los productos, el desarrollo de los clientes, la capacitación, el intercambio de buenas prácticas y las prácticas éticas en negociaciones.

En este caso, EmpFranA2 tiene un área Comercial que es la encargada de detectar las demandas de los clientes a través de las operaciones de cada zona. También para clientes existen encuestas de relevamiento de necesidades y se cuenta con el servicio de la consultora mencionada en el grupo anterior (consumidores).

D.10. Empresas con interés directo (subsidiarias, franquiciatarias, holdings y otras)

En el caso de FranA2 se replican los lineamientos mencionados en el caso EmpFranA1 respecto de los Contratos de Embotellador firmados con EmpGlobA.

Además, FranA2 reconoce dentro de sus grupos de interés a “EmpGlobA de México” incluyendo dentro de sus expectativas el cumplimiento de estándares de calidad de producto, atención al cliente y cadena de valor y el cumplimiento de metas de la plataforma de sustentabilidad “Viviendo positivamente”.

En EmpFranA2 existe igual compromiso con este grupo de interés, que incluye a EmpGlobA Argentina y el grupo controlador FranA2.

E. Desempeño. Variables incluidas y su relación con los aspectos de la sustentabilidad y/o RS

FranA2 utiliza diferentes tipos de mediciones relacionadas con los tres pilares de la sustentabilidad:

- Económicas: ventas netas, EBITDA, valor económico directo generado, valor económico distribuido, valor económico retenido.
- De bienestar individual: % de bebidas bajas o sin calorías, número de eventos que promueven estilos de vida activa y saludable, número de personas beneficiadas directamente en eventos de actividad física y/o sensibilización en

nutrición, información nutricional en las presentaciones, evitar la publicidad y/o comunicaciones dirigidas a menores de 12 años.

- De bienestar social: mujeres capacitadas, número de participantes en el día anual del voluntariado, inversión en programas sociales, horas/hombre de participación de colaboradores y familia en voluntariado, número de cursos de capacitación impartidos a colaboradores, tasa de incidencia de tiempo perdido.
- De bienestar ambiental: índice de uso de agua, porcentaje de agua reutilizada, ahorro de agua, reducción de energía en procesos de manufactura, energía eléctrica utilizada de fuentes renovables, reducción de emisiones en procesos de manufactura, % de uso de resina reciclada PET (bebidas México), consumo de resina reciclada PET (bebidas México), % de residuos reciclados.

Además de estas mediciones, en FranA2 existen los ya mencionados programas de Administración Participativa y Excelencia Operacional, descritos anteriormente. Son seis las temáticas donde los colaboradores por medio de estos equipos determinan metas, objetivos y métricas de cumplimiento: productividad, control de los costos y gastos, calidad, seguridad, indicadores ambientales e indicadores de desarrollo del personal. En 2013 estas prácticas se replicaron en Ecuador y Argentina.

El desempeño global también es medido en EmpFranA2 siguiendo esos parámetros y centrados en las siguientes variables: EBITDA, que según el entrevistado es el indicador de referencia para el director de cada zona; ingresos operativos; calidad del producto; volumen y *share*.

En cuanto a la medición de la eficiencia, en EmpFranA2 se mide utilizando parámetros como resultados financieros, eficiencia operativa, sistemas de producción y distribución flexibles, uso de sistemas de información, reducción de tiempos, manejo eficiente de materiales, productividad de los RRHH y su motivación para la eficiencia (incluyendo liderazgo para la eficiencia), eficiencia ambiental, eficiencia del reciclaje y costos ambientales.

En relación a la calidad, FranA2 tiene implementados y certificados diversas normas de calidad:

- Sistema KORE, requerido por EmpGlobA para las operaciones de la empresa.
- ISO 9001 de gestión, en el 100% de las plantas.

- ISO 14001 de ambiente, en el 88% de las plantas.
- FSSC 22000, certifica un sistema de seguridad alimentaria en el 100% de las plantas.
- OHSAS 18001 de salud y seguridad ocupacional, en un grado de avance importante (17 plantas del total del grupo FranA2).

Las mediciones de calidad son abundantes, dadas estas normas. Entre ellas se encuentran: estándares de calidad y no calidad, mejora continua, cooperación entre funciones, metas e incentivos relacionados con la calidad, participación de los RRHH en las propuestas de mejoras, liderazgo y compromiso con la calidad, capacitación a los RRHH en calidad, trabajo en equipos de calidad, *marketing* enfocado a clientes, relaciones de calidad con proveedores y distribuidores, *marketing* verde y parámetros de calidad relacionados con el medioambiente. El entrevistado no incluyó entre las variables que se miden las garantías de productos verdes.

En cuanto a la innovación, el concepto es desarrollado en EmpFranA2 a través del área de *Marketing*. Aquí vale recordar que el diseño y desarrollo de productos es propiedad de EmpGlobA por lo que la innovación de productos también es de ellos. La innovación es de procesos y servicios relacionados con los estándares de producción que pide la franquicia. A nivel corporativo, FranA2 desarrolla innovación en los canales de distribución en donde ha creado, por ejemplo, el canal de venta directa a los hogares (en México) llevando los productos a la puerta de la casa del consumidor.

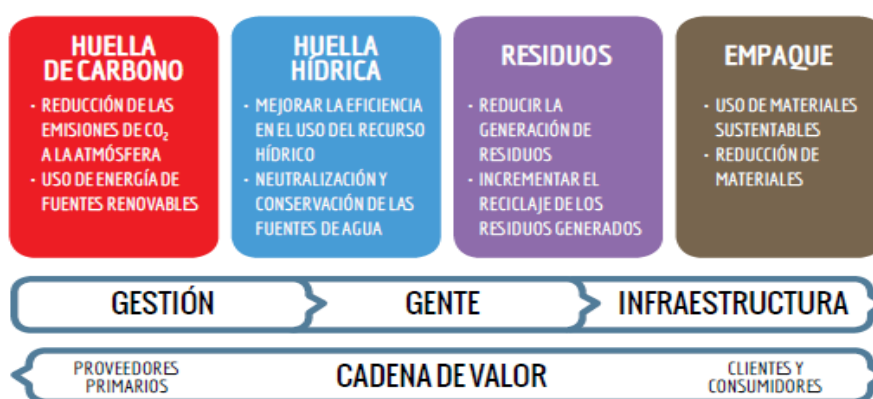
En relación a las mediciones relacionadas con la innovación, algunos de los parámetros utilizados son: facilitación mediante el uso de tecnologías, iniciativas relacionadas con el ambiente (productos), satisfacción de los clientes que requieren productos verdes, desarrollo de productos que atiendan necesidades sociales de la comunidad, innovación en procesos para disminuir tiempos y costos, uso de tecnologías ambientales, I+D de procesos verdes (pero no de productos), negocios inclusivos, administración del talento de los RRHH y equipos de entrenamiento en programas verdes. No existe innovación en la composición de los productos.

F. Función inversa de la logística

El Sistema de Gestión Ambiental de FranA2 se basa en ISO 14001:2004 y en los requisitos y especificaciones de EmpGlobA (Sistema KORE). La figura a

continuación muestra las variables de atención en la empresa en relación al aspecto ambiental que pueden relacionarse directamente con los programas 3-R de la empresa.

Figura 5.5: Bienestar ambiental en FranA2



Fuente: Informe de RSyS 2013 de FranA2

En relación a estos aspectos, FranA2 utiliza diferentes mediciones:

- Huella de carbono: reducción de energía en procesos de manufactura (en megajoules), energía eléctrica utilizada de fuentes renovables (en GWh), reducción de emisiones en procesos de manufactura (tn de CO₂).
- Huella hídrica: índice de uso de agua (lts de agua/lts de bebida), porcentaje de agua reutilizada, ahorro de agua (en m³).
- Residuos y reciclajes: % de residuos reciclados.
- Empaques: % de uso de resina reciclada PET (bebidas México), consumo de resina reciclada PET (en tn, bebidas México).

Existen en EmpFranA2 programas y planes relacionados con las 3-R de productos, partes y componentes como el sistema integrado de gestión, los relacionado a la inocuidad y al medio ambiente y otros más específicos como las “plazas de la felicidad” en donde se recicla todo el plástico PET y las tapas plásticas

de la empresa que luego son donadas para que formen parte de materia prima de juegos de plazas.

Estos programas y planes tienen estrategias que los sustentan que se derivan de las estrategias de FranA2 mencionadas anteriormente, existiendo de distintos tipos, niveles y plazos. Existen áreas funcionales, dentro de la empresa, encargadas de la operación de estos planes y programas en coordinación con la parte corporativa. Las mediciones que se realizan sobre ellos se relacionan con las mencionadas para FranA2.

Los programas 3-R se desarrollan en todas las fases del proceso productivo: Aprovechamiento, Producción, Almacenamiento, Distribución, Punto de venta y Cliente. Quien provee los productos que se reciclan, reutilizan o remanufacturan son: Aprovechamiento, las materias primas y materiales defectuosos o en desuso que se reaprovechan para otros usos o se devuelven siguiendo al proveedor para ver qué sucede con ellos; Producción, por los *scrap* y la utilización de agua y energía; Almacenamiento, también por los *scrap* que se generan en ese proceso; Distribución, por la política de canje o siniestros que pudiera haber en donde retornan productos y las rutas de transporte; Punto de venta, los preventistas recogen los productos y los vuelven a la empresa a través del transportista (por ejemplo, productos vencidos o adulterados en envases o etiquetas); y en el caso del Cliente por los PFU que retorna a la empresa a través de los diferentes canales dispuestos a tal fin (por ejemplo, a través del programa conjunto con Walmart para reciclado de PET y los demás programas que tiene implementados FranA2 en otros países, además de Argentina).

5.4. Caso 3: Empresa Global B – Grupo Franquiciatario único – Empresa 1 (EmpFranB)

En relación a la presentación de este caso, a diferencia de los otros, existe una embotelladora (Empresa 1 – Grupo franquiciatario único, desde ahora **EmpFranB**) que entre sus productos tiene a cargo la franquicia para producción y embotellado de gaseosa de la marca global B. Además, fabrica y comercializa cerveza, jugos y aguas. Por su parte, la empresa dueña de la franquicia (Empresa Global B, desde ahora **EmpGlobB**) posee dos UN en nuestro país: una de bebidas y otra de alimentos.

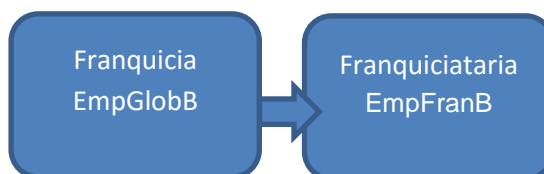
También en este caso se verán entremezclados los datos e información tanto de la embotelladora como de la franquicia, pero en este caso en mayor medida dado que EmpFranB tiene otros negocios destacados en sus operaciones además del correspondiente a la fabricación y comercialización de gaseosas, por lo que en la mayoría de variables se analiza información de ambas empresas.

Esta situación genera algunas variantes en relación a los casos anteriores que pueden mostrarse a través de algunos hechos acaecidos al momento del relevamiento de la información para el armado del caso. Entre ellos se puede destacar que:

- La embotelladora debe aceptar las bases de la franquicia para trabajar con sus productos y además debe alinear algunas de sus políticas y estrategias a lo que la franquicia requiera, pero en este caso en menor medida que los anteriores puesto que el objetivo principal de la franquiciataria no es la producción y distribución de bebidas gaseosas. Se trata más bien de una alineación de procedimientos y estándares de diversa índole.
- Por otra parte, no se pueden extrapolar los datos de los informes o reportes de ambas empresas dado que, si bien existe una estrecha relación por la razón anteriormente mencionada, la información que muestra la franquicia hace referencia a sus plantas de la UN Alimentos y de sus oficinas centrales y la información de la franquiciataria a las propias. Por ello a lo largo de la descripción del caso se irá haciendo mención especial de estas cuestiones.
- Además, el negocio principal de la franquiciataria no es la producción de gaseosas⁵⁸⁷.

La relación entre estas empresas puede verse en la figura a continuación.

Figura 5.6: Empresas intervinientes en el Caso 3



Fuente: Elaboración propia

⁵⁸⁷ Al respecto se puede ejemplificar que en el ejercicio del año 2011 el volumen de ventas de su producto principal (cerveza) fue de 17,8 millones de hectolitros mientras que el de gaseosas fue de 9.776 miles de hectolitros.

A. Planificación estratégica en general. Estrategias, programas y planes de sustentabilidad y/o RS

Tanto EmpGlobB como EmpFranB poseen un proceso formal de planificación estratégica pudiendo evidenciarse distintos aspectos del mismo en:

A.1. Declaración de visión, misión y valores

Tabla 5.3: Visión, misión y valores declarados por las empresas intervinientes en el Caso 3

Empresa	Visión	Misión
EmpGlobB	<i>“Ser la primera compañía global de productos de consumo masivo, focalizada en alimentos y bebidas. Buscamos ofrecer beneficios financieros a nuestros inversores así como brindar oportunidades de crecimiento a nuestros empleados, a nuestros socios de negocios y a las comunidades en las cuales estamos presentes. En todo lo que hacemos, apostamos a la honestidad, al respeto y a la integridad”.</i>	<i>“La responsabilidad de EmpGlobB es mejorar continuamente todos los aspectos del mundo en el que operamos: medio ambiente, social y económico, creando un futuro mejor”.</i>
EmpFranB	No se declara explícitamente, pero puede intuirse que está relacionada con lo que se define como “Nuestro sueño” en la misión y que se refiere a: ser la mejor compañía de bebidas en un mundo mejor.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Nuestro sueño: ser la Mejor Compañía de Bebidas en un Mundo Mejor [...]”.</i> • <i>Nuestra Gente: nuestro principal activo y diferencial fundamental de nuestra compañía [...].</i> • <i>Nuestra Cultura: [...] La seguridad de Nuestra Gente y la calidad de nuestros productos son prioridad para la Compañía”.</i>
Empresa	Valores	
EmpGlobB	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crecimiento sostenido.</i> • <i>Personas capaces y facultadas.</i> • <i>Responsabilidad y confianza.</i> • <i>Cuidar a nuestros clientes, consumidores y al mundo en el que vivimos.</i> • <i>Vender sólo productos de los que podamos estar orgullosos.</i> • <i>Hablar con honestidad y franqueza.</i> • <i>Balancear el corto y el largo plazo.</i> • <i>Ganar con la diversidad y la inclusión.</i> • <i>Respetar a los demás y obtener el éxito conjunto.</i> 	
EmpFranB	No declara valores pero sí hay principios que surgen de la misión (Nuestro Sueño, Gente y Cultura). Además, a través del Código de Conducta EmpFranB establece	

	formalmente un conjunto de valores, principios y normas que orientan la actuación de la empresa y la ayudan a garantizar su sustentabilidad ⁵⁸⁸ . Para velar por su cumplimiento se ha constituido un Comité de Ética integrado por el Presidente de la Compañía, el VP de Finanzas, el VP de Recursos Humanos, el VP de Asuntos Legales y Corporativos, el Director de Asuntos Legales y el Gerente de Auditoría Corporativa.
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a página web institucional de las empresas

A.2. Establecimiento de estrategias, objetivos y metas para distintos niveles, plazos y funciones

En ambas empresas existen mecanismos formales de establecimiento de estrategias, objetivos y metas a distintos niveles, plazos y para cada función. De las entrevistas no se pudo obtener mayor información acerca de este proceso.

En relación a los imprevistos, EmpGlobB dispone de un plan de crisis que establece la responsabilidad y el accionar de cada área ante una crisis o emergencia específica. Este plan incluye emergencias ambientales, de seguridad o mediáticas. Los planes de crisis se revisan anualmente y se comunican a todos los empleados por medio de cartelera en las plantas y otros medios de difusión internos.

EmpFranB también realiza un manejo de las contingencias realizando previsiones en cada área funcional.

Respecto a las estrategias relacionadas con la SyRSE, a partir de 2007 EmpGlobB posee una estrategia formal orientada al crecimiento sustentable denominada “Desempeño con propósito”, que se basa en cuatro pilares: desempeño, sustentabilidad humana, sustentabilidad ambiental y sustentabilidad de talentos.

A su vez, EmpGlobB entiende a la RSE como una visión de negocio que trata de desarrollar a través de cuatro lineamientos estratégicos: ética empresarial, calidad de vida, apoyo a la comunidad y cuidado del medio ambiente. Estas iniciativas son las que guían las inversiones sociales de la empresa que se gestionan a través de la Fundación propia, creada en 2006, con la misión de promover programas en educación, salud y bienestar. Las estrategias y programas

⁵⁸⁸ Los temas contemplados por el Código de Conducta de EmpFranB son: conflicto de intereses, negocios honestos, acatamiento de leyes, normas y regulaciones, negocios con otros (clientes, proveedores, competidores, consumidores u otros) e igualdad de oportunidades.

de la fundación se desarrollan posteriormente, al momento de describir el *stakeholder* Sociedad y Comunidad Inmediata.

Por su parte, EmpFranB posee un proceso formal de establecimiento de estrategias a distintos niveles, plazos y tipos. El Comité de Gestión es el encargado de dirigir los negocios de la compañía y de definir la estrategia a seguir por la organización. En sus reuniones mensuales, evalúa temas de sustentabilidad que forman parte de las áreas clave: consumo responsable, medio ambiente y comunidad.

Se destaca la estrategia comercial de la empresa indicando el entrevistado que es la hoja de ruta. La misma se basa en:

- Lograr la preferencia de los consumidores.
- Ganar en el punto de venta. Se trabaja en el desarrollo de capacidades de ventas y *merchandising*, en la generación de alianzas para convertirse en el proveedor preferido de los clientes y en la construcción del valor de las marcas.
- Eficiencia de clase mundial. La empresa se concentra en optimizar el desempeño de producción y procesos de contratación y compra, a la vez de compartir las mejores prácticas mundiales.

En relación a la estrategia de SyRSE, en EmpFranB existe una estrategia formal de sustentabilidad basada en tres aspectos clave: Consumo responsable (porque su producto principal es alcohólico), Medio ambiente y Comunidad (rol de “buen vecino”).

En el caso de EmpGlobB, publica todas sus acciones a nivel corporativo a través de reportes de sustentabilidad elaborados bajo las directrices de las normas GRI que le permiten, a su vez, dar cumplimiento a los principios del Pacto Global del cual son adherentes desde el año 2008. También se tienen en cuenta indicadores relacionados al *Dow Jones Sustainability North America Index* y en el *Dow Jones Sustainability World Index*, desde el año 2007. EmpFranB también publica sus acciones a través de reportes de gestión sustentable, realizados bajo normas GRI. No es adherente al Pacto Global.

B. Ventajas competitivas

En el caso de EmpGlobB no existía información de carácter pública acerca de este tema y los entrevistados desconocían por no ser parte de la empresa.

EmpFranB reconoce sus ventajas competitivas y, según los entrevistados, se relacionan con recursos de tipo intangible. Se destacaron las ventajas de la calidad de los recursos humanos y de la investigación y desarrollo (sobre todo en el ámbito de las cervezas). Respecto de estas ventajas, ninguna se relaciona con los programas 3-R de la empresa.

C. Valor compartido

Tanto EmpGlobB como EmpFranB satisfacen algunas de las principales necesidades insatisfechas de la economía global, particularmente en lo referido a la alimentación.

En estas empresas existen políticas específicas relacionadas con la cadena de valor que satisfacen necesidades ambientales o sociales, más allá de la específica del producto. Por ejemplo, la política de “Desempeño con propósito” de EmpGlobB o la pirámide de medio ambiente de EmpFranB (ver Fig. 5.7, más adelante en este caso).

Si bien los canales de EmpGlobB, a través de EmpFranB, se han extendido con el paso del tiempo no existe una política específica que denote un interés de la empresa por atender las necesidades de comunidades desaventajadas.

Además, existen *clusters* de apoyo entre EmpGlobB y otras organizaciones de la comunidad, como por ejemplo formar parte del IARSE o generar programas especiales en conjunto con el BID y Fundación Avina (para inclusión de recicladores informales) y con otras instituciones, cámaras y consejos nacionales.

D. Stakeholders. Reconocimiento y tratamiento. Demandas y obligaciones en relación al tema de estudio

EmpGlobB identifica en su Reporte GRI 2013 los siguientes *stakeholders*: Consumidores, Clientes, Comunidad global y local, Empleados -llamados por la empresa “asociados”-, Proveedores, Inversores, y Asociaciones y compromiso externo (asociaciones con las cuales se pueda colaborar cuyas misiones se alineen con los temas de mayor importancia del negocio).

En el caso de EmpFranB, su Reporte de Gestión Sustentable considera la responsabilidad social como parte esencial del negocio y como una forma de relacionarse con los diferentes públicos de interés. Cada uno de estos grupos de interés juega un rol vital dentro de los objetivos planteados y se trabaja para mantener una relación estrecha y directa con cada uno de ellos. Identifica formalmente los siguientes grupos de interés: Proveedores, Clientes, Consumidores, Empleados, Instituciones educativas, Comunidad, Medios de comunicación, Organizaciones del tercer sector, Organismos gubernamentales, Representantes sindicales y Líderes de opinión.

Los entrevistados de EmpFranB indicaron que los más importantes, a su opinión, eran los empleados y los consumidores.

En EmpFranB se utilizan parámetros en relación a los *stakeholders* como: incluirlos en el desarrollo de productos, sistemas de información basados en internet para relacionarse con ellos, compromiso en darles respuesta, programas de capacitación a los RRHH para que se vean como grupo de interés (como el programa “Sos parte” que promueve que los empleados se identifiquen con la empresa reflejando su compromiso con ser parte del sueño de “ser la mejor compañía de bebidas en un mundo mejor”), capacitación a los RRHH en relación al desarrollo sustentable, respuesta al cliente y personalización de los productos, respuestas verdes, sistemas logísticos capaces de responder a demandas no previstas y esfuerzos de la empresa por sensibilizar a cliente acerca de la sustentabilidad. No se indicó que existan parámetros de responsabilidad medioambiental ampliada.

En relación a los planes y programas 3-R, en la opinión de los entrevistados beneficiaban directamente al ambiente y a la sociedad/comunidad inmediata. Estos beneficios son comunicados a esos *stakeholders* a través de los mecanismos que se mencionan a continuación cuando se trata cada uno de ellos. La empresa no posee mecanismos para evaluar el impacto que tienen esas iniciativas.

D.1. Proveedores

EmpGlobB reconoce formalmente a este grupo y tiene una relación con sus proveedores que se plasma en la “Política de compras” de la empresa que establece lineamientos para garantizar el abastecimiento de todos los bienes, servicios y

materiales requeridos por la empresa, de manera eficiente, económica y transparente. Para evaluar las ofertas se tienen en cuenta parámetros como precio, forma de pago, costo del transporte, tiempo de entrega, calidad y cumplimiento. Los acuerdos quedan formalizados en contratos o cartas de oferta.

Además de esta política, existe un “Código de conducta” a través del cual EmpGlobB se asegura que los proveedores comprendan su rol en el respeto por las personas, el medioambiente y las comunidades en las que actúa. Los lineamientos generales de este código se refieren a relaciones laborales, seguridad y salud de los empleados, integridad en los negocios e impacto ambiental.

Los proveedores son auditados anualmente mediante un sistema de evaluación de prácticas de negocios llamado “Programa *Speed*”. Una vez realizada la auditoría el proveedor recibe retroalimentación con observaciones y propuestas de mejora. Tienen un sitio web propio en el cual deben registrarse y en ese momento deben completar un formulario acerca del tratamiento de aspectos de sustentabilidad en su empresa. Además, se realizan talleres de sustentabilidad para proveedores en donde se abordan los temas trascendentales para EmpGlobB en esa materia.

EmpFranB, por su parte, también reconoce a este grupo de interés y posee una declaración de “Abastecimiento responsable” en la cual se compromete a mantener altas normas de comportamiento responsable en sus propias operaciones y fomenta tal compromiso entre sus proveedores. Dentro de este comportamiento se incluyen variables relacionadas con el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones en general y del ambiente de trabajo, en particular; salud y seguridad; y medio ambiente.

En esta línea, la empresa cuenta con un sistema de aprobación de proveedores que asegura que, antes de utilizar cualquier materia prima o insumo, se verifique el cumplimiento de la normativa vigente aplicable como así también de los requisitos que exige en términos de calidad y seguridad alimentaria. También es importante destacar que los proveedores de mano de obra intensiva que cuentan con personal abocado a servicios se rigen por el “Código de ética” de EmpFranB.

Los proveedores de EmpFranB deben cumplir con los estándares, no solo de calidad, sino también en materia medioambiental y para asegurar su cumplimiento

se realizan auditorías anuales internas y externas. Los proveedores tienen políticas de devolución que son exigidas por la empresa.

Estos documentos y procesos relacionados con este grupo de interés hacen que la empresa pueda conocer lo que exigen sus proveedores, manteniendo relaciones formales y de largo plazo con la mayoría de ellos.

D.2. Distribuidores

Aunque no se lo reconoce formalmente como grupo de interés, en EmpGlobB se capacita continuamente a los distribuidores sobre prácticas comerciales y sobre los productos. Además existe un programa específico de distribución sustentable, llamado “sello verde”, que tiene el objetivo de verificar el estado de mantenimiento de los vehículos y controlar las emanaciones de gases y otorgar el sello a los vehículos con mínimas emisiones.

EmpFranB sí reconoce formalmente a este grupo de interés y lo analiza conjuntamente con los Clientes, dado que ambos integran el grupo que tienen la tarea de llevar sus productos a todo el país.

Se trabaja conjuntamente con distribuidores y clientes para garantizar la integridad e inocuidad de los productos en su transporte, distribución y comercialización. Ellos son considerados socios clave para que los productos de la empresa lleguen a los consumidores de todo el país con eficacia, amplia cobertura y la mejor calidad.

Se busca incorporar conjuntamente el concepto de sustentabilidad a la gestión cotidiana, mediante el apoyo que se les brinda a través de distintas acciones y programas específicos para ellos, entre los cuales se destaca el programa de gestión comercial “Galaxia Q”⁵⁸⁹.

La empresa considera que el compromiso que tiene asumido en relación a la sustentabilidad debe replicarse en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Por esa razón, realiza diversas acciones para que distribuidores y puntos de venta

⁵⁸⁹ Es un programa de ventas que proporciona herramientas, procesos y capacidades. Está dirigido a todos los canales de venta de la empresa y su finalidad es desarrollar y consolidar un sistema de distribución altamente profesionalizado, sustentable y eficiente en la búsqueda de un diferencial competitivo.

promuevan, por ejemplo, el consumo responsable de cervezas y prácticas medioambientales.

También los distribuidores están incluidos dentro del “Código de conducta” de la empresa a través de los negocios honestos. Además deben cumplir con los estándares, no solo de calidad, sino también en materia medioambiental y para asegurar su cumplimiento se realizan auditorías anuales internas y externas.

D.3. Accionistas

En el caso de EmpGlobB se reconoce a este grupo como Inversores, pero en EmpFranB no forma parte de sus *stakeholders* formales, aunque reconoce que son una compañía de dueños, quienes asumen los resultados como algo personal.

Para los entrevistados de EmpFranB la demanda de los accionistas es la rentabilidad y el mantenimiento de la ventaja competitiva en los recursos humanos. La empresa es rentable existiendo utilidades para los accionistas.

En cuanto a la contabilización de costos asociados a los programas de SyRSE o 3-R los entrevistados indicaron que los mismos son medidos pero no son incorporados a la contabilidad de la empresa, tampoco se tienen en cuenta variables relacionadas con la gestión del ciclo de vida completo del producto. Y en relación a la variación de ventas por imagen que generan estos programas, no existen registros en la empresa.

D.4. Recursos humanos

EmpGlobB reconoce a este grupo formalmente. Desarrolla específicamente la sustentabilidad de talentos dentro de su programa “Gestión con propósito”. Al respecto, la empresa se basa en cuatro ejes fundamentales: compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera, clima laboral y seguridad y salud.

Adicionalmente al esquema de remuneraciones se ofrecen otros servicios, de tipo no remunerativos, como un seguro de vida adicional, programas integrales de salud y comedor y transporte gratuito para todo el personal.

EmpFranB también reconoce formalmente a este grupo de interés. Según su Reporte de Gestión Sustentable 2011-2012, en la encuesta de clima laboral que se realiza anualmente, el 85% los empleados estaba muy orgulloso de trabajar en la

empresa y el *engagement* (relación entre la eficacia de la organización y el compromiso de los trabajadores) fue del 76%⁵⁹⁰. Los entrevistados calificaron al clima organizacional de la empresa como excelente o bueno⁵⁹¹.

Para mejorar aspectos de clima la empresa posee un programa específico de gestión, basado en la utilización del método PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), mediante el cual se reconocen las necesidades de los trabajadores y se les da respuesta.

Existen políticas de incentivos de tipo remunerativos y no remunerativos. Dentro de los incentivos no remunerativos, existen programas de reconocimiento que fortalecen el vínculo y el cumplimiento de los valores de la empresa y están diseñados para reconocer a las plantas, áreas comerciales, departamentos corporativos, equipos y personas individuales. Entre ellos se encuentran el de Mejores Prácticas (busca determinar y evaluar las iniciativas implementadas por una persona o equipo, en un proceso, proyecto o servicio, que hayan sido sustentables en un período de tiempo y que puedan ser replicadas por otros) o el *Global Owners* (reconoce a los empleados y equipos de la empresa que viven y promueven su cultura de manera ejemplar).

Dentro de los incentivos no existen políticas directamente relacionadas con la sustentabilidad. Los entrevistados consideraron que la internalización entre los RRHH de programas de SyRSE o 3-R era media o baja⁵⁹² en general, puesto que había diferencias en función del lugar ocupado en la jerarquía de la organización (los mandos altos tenían mucha internalización de estos conceptos, los mandos medios un poco menor y los mando bajos casi nula). Es por eso que todos los años se realizan presentaciones en las diferentes áreas de la compañía para ampliar el conocimiento de los empleados acerca de todas las acciones que se llevan adelante en materia de consumo responsable, acción comunitaria y medio ambiente.

D.5. Medio ambiente y ONG´s

EmpGlobB posee dentro de sus grupos de interés las “Asociaciones y compromiso externo” dentro del que podríamos incluir a este *stakeholder* pero del

⁵⁹⁰ Datos del año 2012.

⁵⁹¹ En una escala de Likert en donde se podía elegir entre Excelente-Bueno-Regular-Malo.

⁵⁹² En una escala de Likert que establecía como opciones Alto-Medio-Bajo-Nulo.

análisis de la información disponible no se evidencia que posea relación formal con alguna organización ambiental.

En EmpFranB, podríamos inferir que se tienen en cuenta las necesidades de este grupo dentro de lo que denominan “Organizaciones del tercer sector”, pero si bien la empresa conoce qué plantean las organizaciones ambientales para con su actividad no posee relaciones formales con ninguna de ellas. Dada la certificación de diversas normas ya mencionadas, se prevé formalmente el manejo ambiental de la cadena de valor de la empresa teniendo en cuenta aspectos relacionados con proveedores hasta clientes y consumidores.

D.6. Estado y Gobiernos

También podríamos inferir que EmpGlobB incluye dentro del grupo “Asociaciones y compromiso externo” a este *stakeholder* aunque de la información disponible no puede ahondar acerca de las relaciones que tienen.

En cambio en el caso EmpFranB se reconocen formalmente a los organismos gubernamentales como grupo de interés y se establece como tema central en el “Código de conducta” el manejo de los asuntos corporativos con honestidad e integridad de acuerdo a las leyes, normas y regulaciones aplicables a su actividad, procesos y productos (este código constituye un mecanismo interno para el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones). Por ello, se infiere que la empresa conoce cuáles son las demandas del estado para su actividad existiendo en algunos casos -según la Provincia y Municipio- leyes y reglamentaciones específicas acerca de la responsabilidad de la empresa por el impacto de su proceso productivo -especialmente en el tema de efluentes-, no existiendo reglamentaciones relacionadas con la disposición de los PFU, empaques o embalajes.

D.7. Sociedad y Comunidad inmediata

EmpGlobB reconoce a este grupo dentro de lo que denominan “Comunidad, global y local”. La empresa posee en Argentina una Fundación propia que nace en el año 2006 con la misión de promover el desarrollo de la comunidad mediante programas de educación, salud y bienestar con lo cual se infiere que se tienen en cuenta las necesidades de la sociedad y la comunidad inmediata.

La estrategia de la Fundación se basa en un esquema integral de relaciones con la comunidad, a través de programas de carácter no asistencialistas, destinados a fomentar el trabajo en red con instituciones de la comunidad en alianza con organizaciones de la sociedad civil especializadas en temáticas sociales. Además, a partir del año 2009 incorporó el concepto de compras inclusivas a través del programa FortaleSER promoviendo compras a microemprendimientos de comunidades vulnerables (como roscas de pascua, pan dulce, juguetes para el día del niño, otras). Por otra parte y en conjunto con Fundación Avina y el BID, se generó el programa “inclusión socioeconómica de los recolectores de materiales reciclables” con el objetivo de mejorar la inclusión social, económica y cívica de los recicladores informales.

Todos estos programas se relacionan con las prácticas éticas cuidadosas de la sociedad y la comunidad inmediata.

En el caso de EmpFranB, también se reconoce al grupo “Comunidad” y existe un programa específico dirigido a la sociedad y comunidad inmediata (aunque también a clientes, consumidores y a los propios recursos humanos) denominado “Vivamos responsablemente”⁵⁹³.

Otro programa de acción comunitaria a destacar es “Futuro posible”, que enmarca los proyectos implementados en las localidades donde hay cervecerías, malterías y plantas de elaboración de gaseosas. La política de relaciones con la comunidad se basa en el concepto de promoción social y hace foco en la salud y la educación de niños y adolescentes.

También estos programas se relacionan con las prácticas éticas cuidadosas de la sociedad y la comunidad inmediata.

Respecto de acciones relacionadas con la RIP no existen de ningún tipo, en ninguna de las dos empresas, por la falta de un marco normativo de REP en la municipalidad, provincia y país.

D.8. Consumidores

⁵⁹³ Este es un programa integral que abarca diversas iniciativas sociales orientadas a fortalecer la promoción de valores que propician una mejor calidad de vida, basado en tres ejes fundamentales: la no venta a menores de bebidas con alcohol, generar conciencia de la incompatibilidad del alcohol y el manejo, y el desincentivo al consumo excesivo de bebidas alcohólicas.

EmpGlobB los identifica como *stakeholder*. Todo su proceso productivo se rige por políticas claras y sólidas en términos de salud y bienestar, apuntando a la calidad de vida de los consumidores. La calidad de los productos se garantiza en función de las normas que se han certificado (las cuales se describen posteriormente, en el apartado de desempeño).

Los consumidores poseen una línea telefónica gratuita para realizar consultas, sugerencia o reclamos los cuales, junto con las encuestas de opinión y satisfacción, son insumos para detectar las demandas de este grupo. Además, existe un área encargada de su tratamiento, llamada “Marketing y comunicación”.

Los productos son diseñados con la capacidad de ser reaprovechados casi en un 100%. Esa capacidad es comunicada a los consumidores a través de diversas campañas corporativas que intentan educarlos para el consumo responsable del producto (caso UN Bebidas).

EmpFranB también los reconoce como *stakeholder* y opera con altos estándares de calidad que generan vínculos transparentes con sus consumidores a través, principalmente, de diversos canales de comunicación. Existe la política de que el consumidor manda.

Con el objetivo de contribuir en el desarrollo de propuestas de negocio que respondan a las necesidades, deseos e intereses de los consumidores actuales y potenciales, EmpFranB realiza estudios de imagen para evaluar los diferentes atributos de sus marcas, desarrollar planes de innovación y planificar el trabajo con la cadena de valor. Además, se llevan adelante iniciativas para concientizar a los consumidores sobre el consumo responsable de productos con alcohol. Existe un área formal para el tratamiento de este *stakeholder*, llamada “Marketing”.

Los productos son diseñados con la capacidad de ser reaprovechados pero no se educa al consumidor en este aspecto, aunque sí a otros grupos de interés como recursos humanos, distribuidores o proveedores (ver más adelante Fig. 5.8: Destino de los principales subproductos de EmpFranB).

D.9. Clientes

EmpGlobB reconoce formalmente a este grupo y realiza una gran cantidad de actividades para relacionarse con ellos, como la participación en importantes eventos destinados al negocio.

EmpFranB también los reconoce formalmente. Se trabaja en el desarrollo de capacidades de ventas y *merchandising*, en la generación de alianzas para convertirse en el proveedor preferido de los clientes y en la construcción del valor de las marcas. Los clientes también deben cumplir con los estándares, no solo de calidad, sino en materia medioambiental. Para asegurar su cumplimiento, se realizan auditorías anuales internas y externas.

En ambos casos, las empresas tienen un área encargada de detectar las demandas de los clientes a través de encuestas de relevamiento de necesidades y otro tipo, al igual que en el caso de los consumidores.

D.10. Empresas con interés directo (subsidiarias, franquiciatarias, holdings y otras)

EmpGlobB no incluye dentro de sus grupos de interés a uno que pueda identificarse con este *stakeholder*. EmpFranB tampoco, aunque participe con distintas empresas para producir, distribuir y comercializar en la Argentina toda su línea de cervezas, gaseosas, jugos y aguas.

E. Desempeño. Variables incluidas y su relación con los aspectos de la sustentabilidad y/o RS

En el caso de EmpGlobB no se pudo acceder a información pormenorizada de mediciones de desempeño. En el caso de indicadores relacionados con la política ambiental, en las plantas propias⁵⁹⁴ se utilizan los siguientes:

- Consumo de agua (lts/kg).
- Consumo de energía (kWh).
- Generación de residuos sólidos (kg de residuo/tn producida).
- % de residuo sólido reciclado.
- Demanda química de oxígeno.
- Desempeño de seguridad y salud.

⁵⁹⁴ Estas plantas son de la UN Alimentos de la empresa.

Como ya se adelantó, EmpGlobB es incluida en el *Dow Jones Sustainability North America Index* del *Dow Jones Sustainability World Index*.

En el caso de EmpFranB, posee un Comité de Gestión que es el encargado de dirigir los negocios de la compañía y de definir la estrategia a seguir. En sus reuniones, evalúa aspectos de desempeño relacionados con la sustentabilidad: consumo responsable, medio ambiente y comunidad.

El desempeño global es medido a través de los resultados del desempeño económico, ambiental y social. Aunque no se pudo obtener información específica acerca de mediciones en cada uno de estos aspectos las respuestas que dieron los entrevistados a las preguntas pueden dar una idea de las mismas.

En cuanto a la medición de la eficiencia, en EmpFranB se mide utilizando parámetros como resultados financieros, eficiencia operativa, sistemas de producción y distribución flexibles, uso de sistemas de información, reducción de tiempos, manejo eficiente de materiales, productividad de los RRHH y su motivación para la eficiencia (incluyendo liderazgo para la eficiencia), eficiencia ambiental, eficiencia del reciclaje y costos ambientales.

En relación a la calidad, EmpGlobB asegura la calidad de sus productos a través del monitoreo que realiza para dar cumplimiento a las “Buenas Prácticas de Manufactura” (BPM) que tiene incluidas como programa. A su vez, como parte del programa global de calidad de EmpGlobB, se realiza mensualmente un muestreo sistemático de mercado para controlar el cumplimiento del Laboratorio Regional de Bebidas.

Todas las plantas que embotellan EmpGlobB (incluida EmpFranB) reciben una auditoría anual del *American Institute of Baking* (AIB) quien certifica BPM y la seguridad alimentaria de las operaciones, de acuerdo a estándares mundiales. Además, todas las plantas están certificadas por el programa HACCP⁵⁹⁵ mediante el cual se asegura la inocuidad de los productos.

⁵⁹⁵ HACCP *International* (siglas en inglés de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) es una organización líder en ciencia de los alimentos que se especializa en la seguridad de los alimentos, con metodologías y aplicaciones dentro de la industria alimentaria y afines no alimentarios.

EmpFranB asegura la calidad de sus operaciones mediante la capacitación de los trabajadores y la implementación del sistema de BPM y de Gestión de Seguridad Alimentaria, certificado mediante una empresa externa que garantiza la excelencia de los productos que llegan al consumidor (*HACCP International*).

Además, el programa VPO (*Voyager Plant Optimization*), que es implementado en todos los establecimientos industriales de la compañía, logra la mejora continua de los sistemas de gestión e indicadores de calidad de las plantas. Este programa de gestión se centra no solo en los estándares de calidad de las plantas, sino en sus resultados. Este sistema logra la sustentabilidad y mejora continua en los principales sistemas de gestión e indicadores de calidad de las operaciones.

No obstante ello, algunas plantas de EmpFranB cuentan con certificación ISO 14000 y la Planta Sur (Pompeya, Buenos Aires), que es una planta modelo en elaboración de gaseosas EmpGlobB en la región, ha certificado Norma HACCP, Nivel 4 Seguridad (similar BS 8800) e ISO 14001:2004.

El esquema de controles de calidad, tanto de procesos como de condiciones de higiene, se complementa con controles sistemáticos, no solo del producto terminado sino también de componentes clave como el agua.

Las mediciones de calidad son abundantes, dadas estas normas. Entre ellas se encuentran: estándares de calidad y no calidad, mejora continua, cooperación entre funciones, metas e incentivos relacionados con la calidad, participación de los RRHH en las propuestas de mejoras, liderazgo y compromiso con la calidad, capacitación a los RRHH en calidad, equipos de calidad, *marketing* enfocado a clientes, relaciones de calidad con proveedores y distribuidores, *marketing* verde y parámetros de calidad relacionados con el medioambiente. Los entrevistados no incluyeron entre las variables que se miden a las garantías de productos verdes.

La innovación se desarrolla en el área de Investigación y Desarrollo en EmpFranB y está dedicada principalmente a su producto estrella, la cerveza. Se realiza innovación en productos (cerveza) y en *packaging* (etiquetas, envases y otros).

En relación a las mediciones relacionadas con la innovación y referidos al producto principal de EmpFranB (que es con el cual desarrolla su innovación)

algunos de los parámetros utilizados son: facilitación mediante el uso de tecnologías, iniciativas relacionadas con el ambiente (productos), composición de los productos, desarrollo de productos que atiendan necesidades sociales de la comunidad, innovación en procesos para disminuir tiempos y costos, uso de tecnologías ambientales, I+D de procesos verdes (pero no de productos), negocios inclusivos, administración del talento de los RRHH y equipos de entrenamiento en programas verdes. No existe innovación en relación a la satisfacción de los clientes que requieren productos verdes.

En el caso de los restantes productos -gaseosas, jugos y aguas- con los cuales trabaja por franquicia, las innovaciones son escasas y se refieren principalmente a la innovación en procesos (de fabricación, almacenamiento y distribución) que es donde la empresa puede hacer mejoras.

F. Función inversa de la logística

La estrategia de “Desempeño con propósito” de EmpGlobB se manifiesta en una política ambiental específica. Esta política, herramientas y mejores prácticas se comparten con los socios embotelladores. Los ejes fundamentales de trabajo son: calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional. La política incluye:

- Identificar, evaluar y medir los impactos ambientales en todo el proceso además de cumplir con las leyes y reglamentaciones y con los estándares corporativos.
- Gestionar integralmente los residuos, minimizando su generación y fomentado su reciclado y/o reutilización.
- Tener una conducta proactiva para prevenir y eliminar la contaminación.
- Trabajar conjuntamente con organismos de la industria, gobiernos, ONG´s, socios comerciales y otras organizaciones para promover el cuidado del medio ambiente.
- Medir, evaluar y revisar las metas y objetivos para mejorar el desempeño ambiental a partir de indicadores ambientales adecuados.
- Mejorar continuamente la eficiencia en el uso de recursos naturales.
- Promover en clientes y proveedores políticas ambientales consistentes con la de la empresa.
- Propiciar un cambio cultural en la empresa a partir de las mejores prácticas ambientales.

- Concientizar sobre el uso del agua.

Algunas iniciativas de EmpGlobB relacionadas fueron:

- Programa de manejo de desechos destinado a ampliar el ciclo de vida de los productos.
 - Reciclado de botellas de PET en las carreras más importantes en las que participa la empresa, para crear conciencia en los corredores respecto de la disposición final de PFU.
 - Reciclado en las plantas.
 - Generación de biodiesel a partir de aceite residual.
 - Programa “inclusión socioeconómica de los recolectores de materiales reciclables”, junto con Fundación Avina y el BID.
- Uso de lámparas bajo consumo.
- Implementación de tecnología para disminuir el uso del gas.
- Programa sello verde, aplicado a la flota de distribución para controlar las emisiones del CO₂.
- Tratamiento de efluentes.
- Diseño y desarrollo de *packaging* amigable con el medio ambiente (reducción de envases, tapas más cortas y reducción en el peso de las botellas PET).

En EmpFranB el cuidado de los recursos naturales y el medio ambiente es considerado un factor clave en el desarrollo de negocio. Por eso, en 2009 se propusieron cuatro objetivos medioambientales para 2012 focalizados en el ahorro de recursos y la reutilización de insumos y residuos. Estas metas consistieron en reducir el 20% el consumo de agua, el 10% las emisiones de CO₂, el 10% el consumo de energía y alcanzar el 98% de reciclaje de residuos y subproductos.

Con el propósito de colaborar con el cumplimiento de estas metas, se desarrollaron diferentes campañas de comunicación interna para informar sobre el cuidado del medioambiente e invitar a los empleados a involucrarse y convertirse en agentes de cambio, tanto fuera como dentro de su espacio de trabajo. Algunas iniciativas al respecto fueron:

- Programa de uso del agua con responsabilidad.
- En relación al medio ambiente, se efectuaron acciones como:

- Programa Proceso Idea, invitando a empleados a proponer ideas simples y concretas de impacto inmediato para colaborar con el cumplimiento de las metas medioambientales y colaborar con el cuidado del medio ambiente.
- Cortinas verdes, en donde empleados voluntarios plantaron árboles en espacios verdes de las plantas industriales.
- Viernes verdes, invitando a los empleados a evitar imprimir los días viernes para promover una reducción en el consumo de papel y así colaborar con el cuidado del medio ambiente
- Recolección diferenciada de envases PET en un barrio cercano a una de las plantas industriales y en las oficinas de la empresa. Los envases son donados a una cooperativa de recicladores posteriormente.

También se realizaron inversiones importantes como la de la Planta Sur (Pompeya, Buenos Aires) que es el mayor centro de elaboración de EmpGlobB de la región. Esta planta obtuvo diversas certificaciones de calidad y por la tecnología utilizada garantiza un mejor tratamiento de los efluentes (hasta 10 veces superior en calidad que los de las restantes plantas) y logró también una reducción de las emisiones de CO₂ del 44%.

Las políticas específicas de la empresa relacionadas con los objetivos medioambientales se relacionan con el control de los efluentes, el uso racional de la energía y de los recursos naturales, y el reciclado, la reutilización y la disposición final responsable de los residuos. Son sus objetivos:

- Cumplir con todas las leyes y regulaciones ambientales, estándares y otros requerimientos a los cuales la empresa ha suscripto.
- Producir los productos de la forma más responsable para el medio ambiente.
- Incorporar objetivos ambientales en las evaluaciones de performance de todas las operaciones.
- Fomentar la participación de los empleados y la responsabilidad individual frente a acciones medioambientales.
- Integrar los aspectos ambientales en el plan de negocios.
- Mantener equipos de trabajo calificados y entrenados que garanticen operaciones confiables, seguras y eficientes, promoviendo la mejora continua del desempeño ambiental.

- Incrementar la conciencia de los programas de medio ambiente e involucrar a todas las partes interesadas.
- Evaluar, comparar y comunicar continuamente el desempeño ambiental.

Para lograr estos objetivos existe en EmpFranB una pirámide de gestión ambiental, que es un esquema que resume, ordena y jerarquiza los procedimientos del sistema de gestión ambiental (Fig. 5.7).

Figura 5.7: Esquema de gestión ambiental de EmpFranB



Fuente: Reporte de Gestión Sustentable 2011-2012

En relación a los programas y planes relacionados con las 3-R de productos, partes y componentes existen programas específicos con estrategias que los sustentan (como los anteriormente mencionados) y se pueden destacar los siguientes:

- Generación de centrales de reciclado de cartón, PET, plástico, vidrio y aluminio en todas las plantas.
- Reutilización de los materiales como materia prima industrial para diversos usos (Fig. 5.8).
- Envío de barros de todas las plantas de tratamiento tanto para la utilización industrial de lombricultura como para compostaje.
- Definición de un objetivo mensual y anual de reciclado de residuos para todas las plantas, incorporado a las evaluaciones de performance de todas las operaciones.

Figura 5.8: Destino de los subproductos de EmpFranB

Destino de nuestros principales subproductos		
Bagazo – Hez de malta	➔ Subproducto de la malta de cebada obtenida tras la etapa de cocimiento y la elaboración del mosto en el proceso de producción de cerveza.	➔ Alimentación de ganado
Levadura	➔ Generada en las etapas de fermentación, maduración y centrifugación en la producción de cerveza.	➔ Alimentación de ganado
Germen de maíz	➔ Obtenido a través de la degerminación por fricción del maíz.	➔ Alimentación de ganado
Vidrio	➔ Generado a partir de quiebras a propósito o de maquinarias.	➔ Materia prima para fabricación de vidrio
Tierra filtrante	➔ Generada en la etapa de filtraje en la producción de cerveza y también en la de filtración de jarabe en el proceso de producción de refrescos / gaseosas.	➔ Beneficiador de suelos a través del compostaje
Lodo biológico	➔ Producido en la planta de tratamiento biológico (BTS) de efluente líquido.	➔ Beneficiador de suelos a través del compostaje
Plásticos varios, latas de aluminio, papel, cartón	➔ Generado en el proceso de embotellamiento de gaseosas y cervezas.	➔ Materia prima para generación de plástico, latas, papel, cartón

Fuente: Reporte de Gestión Sustentable 2011-2012

En relación al consumo de energía, se redujo la emisión de gases de efecto invernadero por la incorporación de fuentes de energía renovable (utilización de biomasa en las cervecerías de Zárate y Corrientes), la instalación de equipos de cogeneración de energía (que aprovechan el aire caliente que se libera durante el proceso de secado de la malta para convertirlo en energía) y la plantación de árboles como cortinas verdes en algunas plantas.

Estos programas y planes tienen estrategias que los sustentan, existiendo de distintos tipos, niveles y plazos. Existen áreas funcionales íntimamente relacionadas con su desarrollo, como el área Industrial. Las variables principales sobre las que se trabaja, mencionadas anteriormente, son el control de los efluentes, el uso racional de la energía y de los recursos naturales, y el reciclado, la reutilización y la disposición final responsable de los residuos.

Interiormente existen mediciones, controles y procesos de mejora relacionados con estos programas, en función de las metas que se van estableciendo (por ejemplo, las metas propuestas para el año 2012 que se expusieron al inicio de este apartado).

Los programas 3-R se desarrollan principalmente en las fases del proceso productivo: Aprovechamiento, Producción, Almacenamiento, Distribución, Punto de venta y Cliente. Quien provee los productos que se reciclan, reutilizan o remanufacturan puede verse en la Fig. 5.8 en donde se expuso el tratamiento de los principales subproductos de la empresa.

CAPÍTULO 6: PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE EMPRESAS NACIONALES

6.1. Introducción

Se encuentra a continuación la presentación de los casos de empresas nacionales contenidas como objeto de investigación. También aquí la estructura es la siguiente:

- Planificación estratégica en general. Estrategias, programas y planes de sustentabilidad y/o RS.
- Ventajas competitivas.
- Valor compartido.
- *Stakeholders*. Reconocimiento y tratamiento. Demandas y obligaciones en relación al tema de estudio.
- Desempeño. Variables incluidas y su relación con los aspectos de la sustentabilidad y/o RS.
- Función inversa de la logística.

6.2. Caso 4: Empresa Nacional 1 (EmpNac1)

La presentación de este caso difiere de los realizados en el capítulo anterior puesto que la empresa no tiene dependencia de ningún grupo o *holding* ni es subsidiaria, puesto que es una empresa única nacional.

Ello también repercutió en la etapa de relevamiento puesto que la mayor parte de la información pudo recabarse en la entrevista dado que no existen documentos públicos en los cuales se exterioricen datos de la misma (como reportes de sustentabilidad o RSE, informes o balances anuales u otros). Tampoco existe mayor información en la página web institucional y no se pudo acceder a determinados documentos de la firma por cuestiones de confidencialidad.

A. Planificación estratégica en general. Estrategias, programas y planes de sustentabilidad y/o RS

La organización posee un proceso formal de planificación estratégica pudiendo evidenciarse distintos aspectos del mismo que se desarrollan a continuación.

A.1. Declaración de visión, misión y valores

La empresa posee declaración de visión en su página web institucional pero no de misión, a saber: *“Nuestra visión de futuro consiste en desarrollar opciones diferenciadas para los consumidores, tanto en sabores originales, como en productos innovadores por calidad y precio, para lo cual desarrollamos una tarea de mejora continua en todas las áreas de la empresa con el objetivo de posicionarnos como ‘la primera compañía nacional de bebidas sin alcohol’”*.

Si bien no se accedió a documentación formal en la que exista declaración de valores, en la política de calidad se mencionan los “valores de calidad” de la empresa que pueden relacionarse con: máxima satisfacción del cliente, capacitación y desarrollo de los RRHH, relaciones estrechas con proveedores y distribuidores y mejora continua.

A.2. Establecimiento de estrategias, objetivos y metas para distintos niveles, plazos y funciones

De la entrevista pudo inferirse que la política de calidad es la que rige las estrategias, objetivos y metas de la organización. Los objetivos son planteados anualmente por cada Director de área funcional pero a su vez existen otros de tipo general para mayores periodos de plazo. La Dirección General es la que establece las estrategias generales desde las cuales se decantan posteriormente las de tipo funcional y operativas.

También existen planes de contingencia en las distintas áreas funcionales para los casos de imprevistos.

En relación a las estrategias específicas del tema de estudio, la SyRSE no forma parte de ninguna estrategia formal explícita aunque en la propia declaración de política de calidad existe un apartado que hace referencia al desarrollo sostenible teniendo también un documento específico que establece cómo se considera a este concepto dentro de la empresa. Este documento es de carácter general y no establece acciones específicas a ser llevadas a cabo, sino un marco general de actuación de acuerdo al medioambiente y la sociedad en los que se encuentra inserta la firma. Pero es necesario destacar que cada área funcional, en su

establecimiento anual de objetivos, incorpora cuestiones relacionadas con el tema de estudio.

Existen diversos programas y planes relacionados con 3-R que se sustentan en la política de calidad y forman parte de los objetivos anuales que establecen las distintas áreas funcionales, principalmente la Dirección Industrial. Ellos se mencionan posteriormente al momento de tratar la función inversa de la logística.

Todas estas acciones han sido propuestas de los Directores de áreas funcionales en la necesidad de cumplir con la estrategia de la Dirección General de mejorar los costos y eficientizar los recursos (humanos, energéticos, materiales, otros) y cada área es responsable de su gestión y medición. Dependiendo del tipo de programa, existen mediciones como cantidad de material reciclado, cantidad de residuo sólido vendido, porcentaje de reducción de desperdicios, reducción del consumo de energía por nueva tecnología, entre otros.

La empresa no publica ni comunica hacia afuera sus acciones sociales, comunitarias y ambientales a través de ningún tipo de reporte, dado que no existe una estrategia que marque el rumbo e indique la necesidad de comunicar estas cuestiones.

B. Ventajas competitivas

EmpNac1 reconoce sus ventajas competitivas principalmente en recursos tangibles relacionados con lo tecnológico (maquinarias y equipamiento con tecnología de punta) y también intangibles como la capacidad de las personas que trabajan en la empresa, por el manejo del mercado por su experiencia (existe un índice muy bajo de rotación, según el entrevistado e información disponible), así como el valor de marca creado para algunos de sus productos principales. Respecto de estas ventajas, no se destaca ninguna que se relacione con los programas 3-R de la empresa.

C. Valor compartido

Si se piensa en las necesidades de la economía global, la empresa satisface aquellas de mejor nutrición con algunos productos con característica nutritivas especiales (productos *light*, ricos en vitaminas y otros).

Se pudo observar una ampliación, con el tiempo, de la red de distribución de la empresa pero sin existir un compromiso de atención específica a comunidades desaventajadas aunque si se analizan los mercados atendidos se encuentran productos que satisfacen demandas de personas con menores recursos (a través de segundas marcas de menor precio y mayor tamaño).

Existen en la empresa políticas específicas relacionadas con la cadena de valor que satisfacen necesidades ambientales o sociales, más allá de la específica del producto (como por ejemplo el tratamiento del agua y los efluentes, la emisión de gases y otras).

Respecto de la existencia de *clusters* entre la empresa y otras empresas u organizaciones del medio, no se ha desarrollado ninguno.

D. Stakeholders. Reconocimiento y tratamiento. Demandas y obligaciones en relación al tema de estudio

La organización reconoce formalmente a sus *stakeholders* a través de diferentes documentos, como por ejemplo la política de calidad que reconoce a los proveedores y distribuidores como “socios estratégicos”. Entre sus grupos de interés, el entrevistado reconoció a clientes (que en nuestro caso serían consumidores), proveedores, distribuidores y RRHH como los relevantes, siendo los primeros los más importantes para la empresa.

También se conocen las demandas de los *stakeholders* y se tratan a través de diversos mecanismos internos midiendo posteriormente la satisfacción de esas necesidades (por ejemplo, en el caso de proveedores y distribuidores existe una escala de clasificación y de calificación de los mismos; o los RRHH tienen mediciones anuales de desempeño en función de los objetivos y de satisfacción en el trabajo).

Se puede destacar además que: se incluye a los *stakeholders* en el desarrollo de productos, se utilizan sistemas de información basados en internet para relacionarse con ellos, existe un compromiso en dar respuesta a los distintos grupos de interés -como forma de internalización de sus demandas-, hay programas de capacitación a los RRHH para que se vean como *stakeholder* y también relacionados con el desarrollo sostenible, existe la idea de manufactura flexible para

adaptar los productos a las necesidades cambiantes de los clientes, hay iniciativas de respuestas verdes para consumidores que requieren de ellas (por ejemplo, a través de productos con menos calorías, productos *light*, envases y partes reciclables, entre otras), y existen sistemas logísticos capaces de responder a demandas no previstas sin dejar de satisfacer a los clientes. No existen esfuerzos para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad ni relacionados a la internalización del concepto de responsabilidad medioambiental ampliada.

El entrevistado indicó que el grupo que se beneficia directamente con los programas 3-R de la empresa es el medioambiente y las ONG's que trabajan con esos temas, aunque la empresa no comunica estos beneficios ni posee mecanismos internos para evaluar el impacto que los mismos tienen en dicho grupo de interés.

D.1. Proveedores

Existen diversos medios formales en los cuales la empresa explicita las exigencias a sus proveedores, relacionadas con condiciones de calidad de la materia prima, especificaciones técnicas y condiciones comerciales. Los acuerdos son de largo plazo y se revelan en estos mismos documentos. Son considerados socios estratégicos de la empresa.

Los proveedores principales tiene políticas de devolución que son exigidas en los contratos y se acuerda el tratamiento que se realiza de las devoluciones.

D.2. Distribuidores

También con los distribuidores existen acuerdos formales y de largo plazo, existiendo contratos que establecen condiciones comerciales, de calidad, de distribución y venta.

Son considerados socios estratégicos, como los proveedores.

Existen políticas de distribución sustentable relacionados con lo que deben hacer los distribuidores con los productos en caso de derrames, *scrap*, productos vencidos y otras circunstancias. Además se exigen determinadas condiciones que deben cumplirse por ley.

D.3. Accionistas

Los accionistas son dos personas y son los Directores de la empresa. Participan activamente de las tareas diarias por lo que hay un trato personalizado con cada una de las áreas.

Las demandas de los accionistas, según el entrevistado, se relacionan con que se mantenga un trato personalizado entre los RRHH de la empresa y que cada área conozca cuáles son las demandas de la política de calidad que debe satisfacer para su cumplimiento. Se mencionó que dicha política es el deseo final de los accionistas, que a su vez son los dueños y directores de la empresa.

Existe rentabilidad y utilidades para los accionistas.

La empresa contabiliza algunos costos asociados a los programas 3-R que posee pero no se contabilizan los costos asociados a la gestión del ciclo de vida completo del producto, ni se registran medidas de variación en ventas por mejoramiento de la imagen en general o por iniciativas de SyRSE o 3-R.

D.4. Recursos humanos

Los recursos humanos forman parte de las prioridades de la Dirección General por lo que el entrevistado insistió en su importancia para el desarrollo de ventajas competitivas -por las capacidades de las personas que trabajan en la firma- y advirtió que se fijan objetivos anuales de capacitación y desarrollo del personal a cargo de cada Director funcional.

Se desarrolla el concepto de cadena de valor interna en el sentido de satisfacer las necesidades no sólo de los clientes externos sino también de los internos, existiendo diversos medios formales e informales que facilitan la comunicación inter e intraorganizacional. Ello surge de la política de calidad de la empresa que es la que rige en las distintas actividades de la misma.

El entrevistado calificó al clima organizacional de la empresa como bueno⁵⁹⁶ destacando que el área de RRHH se encarga de relevar las demandas del personal que luego tratan de satisfacerse mediante los objetivos anuales que se fijan en cada área funcional. Sólo existen políticas de incentivos de tipo remunerativos para los

⁵⁹⁶ En una escala de Likert en donde se podía elegir entre Excelente-Bueno-Regular-Malo.

cargos gerenciales (bonos por cumplimiento de objetivos). No existen políticas de tipo no remunerativas.

El entrevistado informó que sólo los mandos gerenciales tienen incentivos relacionados con la SyRSE dado que en el establecimiento de objetivos anuales deben incorporar cuestiones relacionadas con el uso más eficiente de los recursos que maneja su área.

Se destacó que si bien la empresa no realiza una concientización explícita entre los RRHH de las actividades de SyRSE, particularmente de 3-R, todas las acciones se comunican permanentemente por diversos medios (transparentes en las diversas áreas, e-mails, memos) a los distintos niveles de la organización, por lo que el personal está en conocimiento de ellas. Asimismo se notó un bajo nivel de internalización, salvo las áreas directamente relacionadas, como Calidad. Cabe destacarse que en relación a la SyRSE hay programas de capacitación a los RRHH relacionadas con estas temáticas que pueden considerarse como formas de concientización.

D.5. Medio ambiente y ONG´s

La empresa no tiene relación con ONG´s ambientalistas aunque conoce cuáles son las necesidades de esas organizaciones.

Se prevé formalmente el manejo ambiental de la cadena de valor aunque esta previsión no incluye a los clientes, pero si a proveedores y distribuidores dentro de los contratos firmados.

D.6. Estado y Gobiernos

EmpNac1 reconoce las demandas del estado para con su actividad existiendo determinadas leyes y/o reglamentaciones específicas que debe cumplimentar, sobre todo aquellas relacionadas con los efluentes líquidos. No existe legislación respecto de la disposición de empaques y embalajes.

La empresa posee mecanismos internos para dar cumplimiento con estas leyes, como distintos procedimientos formalmente establecidos.

D.7. Sociedad y Comunidad inmediata

La empresa tiene en cuenta la comunidad inmediata que la rodea. La relación con ella se realiza a través de las organizaciones barriales cercanas. Existe contacto permanente y la empresa participa, con donaciones, en diferentes eventos organizados por las mismas. A su vez, se han realizado donaciones especiales como computadoras para escuelas.

Respecto de las prácticas éticas de la empresa cuidadosas de la sociedad y de la comunidad inmediata, se pueden destacar diferentes acciones que no corresponden a un plan integral pero que son iniciativas importantes en este sentido, a saber: existe un manifiesto de desarrollo sostenible; por la preocupación de la cantidad de PET tiradas se comenzó a pensar en la posibilidad de reciclado de materiales para la creación de otros productos (por ejemplo, láminas que se utilizan en la fase de distribución) siendo que actualmente casi el 30% del PET usado se reutiliza; y otras.

Respecto de acciones relacionadas con la RIP no existen de ningún tipo por la falta de un marco normativo de REP en la municipalidad, provincia y país.

D.8. Consumidores

Es el *stakeholder* más importante para la empresa según la entrevista y toda actividad se orienta a su satisfacción. Existe una permanente búsqueda de la máxima satisfacción incluyendo la contratación de una empresa que mide en ellos los aspectos motivacionales relacionados con el consumo del producto. El área de Calidad tiene a cargo un servicio de atención específico para ellos.

Existe además una subárea *-Marketing-* encargada de detectar las necesidades de los clientes a través de mecanismos internos y también con contratación externa, anteriormente mencionada.

El 100% del producto tiene la capacidad de ser reaprovechado, una vez que se transforme en PFU, pero la organización no informa a los consumidores acerca de esa capacidad ni educa al cliente/consumidor en el consumo responsable del mismo, por lo que no hay esfuerzo en sensibilizar a los clientes y consumidores acerca de la sustentabilidad.

D.9. Clientes

De la entrevista y documentos se infiere que la empresa no diferencia entre consumidores y clientes, como *stakeholders* diferentes. Se mencionó repetidamente a los clientes pero del análisis se infiere que se hacía referencia al concepto de consumidor.

D.10. Empresas con interés directo (subsidiarias, franquiciatarias, holdings y otras)

En este caso no existe este *stakeholder* porque la empresa no depende de ningún grupo ni es franquicia de una marca internacional como en otros casos.

E. Desempeño. Variables incluidas y su relación con los aspectos de la sustentabilidad y/o RS

Se mide el desempeño general de la organización a través del cumplimiento de los objetivos pautados anualmente para cada área funcional. Dentro de este desempeño existen indicadores relacionados con eficiencia, calidad⁵⁹⁷ e innovación. La Dirección General establece los lineamientos anuales, los cuales en parte se fundamentan en la política de calidad formalmente expresada y luego los Directores funcionales proponen sus propios objetivos alineados. Entre las variables incluidas para la medición se encuentran los tradicionales de cada área funcional más los relacionados con la eficiencia en el uso de los recursos, sobre todo los no renovables, en donde aparecería el tema de la sustentabilidad.

En relación a las mediciones de eficiencia se utilizan parámetros como resultados financieros, eficiencia operativa, sistemas de producción y distribución flexibles, uso de sistemas de información, reducción de tiempos, productividad de los RRHH y su motivación para la eficiencia (incluyendo liderazgo para la eficiencia), eficiencia ambiental y del reciclaje. No se miden costos ambientales.

En relación a la calidad, EmpNac1 posee una política de calidad, declarada y publicada, que apunta hacia valores de compromiso con sus clientes que se basa en seis principios fundamentales⁵⁹⁸:

⁵⁹⁷ La empresa tiene certificación ISO 9000 y AIB *International* (que es específica para el sector alimentario).

⁵⁹⁸ Elaboración propia en base a información gráfica publicada en la empresa.

- Desarrollar, poner en práctica y mantener en el tiempo el sistema de calidad, orientado a lograr la máxima satisfacción de los clientes, independientemente de si son externos o internos.
- Fidelizar los clientes, gracias a la satisfacción, para obtener la rentabilidad necesaria para un desarrollo sostenible⁵⁹⁹.
- Planificar para lograr calidad en las actividades y poder cumplir con los objetivos.
- Promover la capacitación y desarrollo de los RRHH, orientado hacia una comprensión de los valores de calidad de la empresa, de manera que puedan asumir la responsabilidad del proceso que conducen.
- Considerar a los proveedores y distribuidores parte del sistema de calidad de la empresa, por lo que se comparte con ellos los objetivos y políticas.
- Desarrollar un proceso de mejora continua, para superarse día a día, cubrir las necesidades y superar las expectativas del mercado.

En relación a las mediciones de calidad, como se ha obtenido certificación de norma ISO 9000 y de AIB *International*⁶⁰⁰, existen parámetros bastante específicos porque están procedimentadas la mayor parte de las actividades. Entre ellos se encuentran: estándares de calidad y no calidad, mejora continua, cooperación entre funciones, metas e incentivos relacionados con la calidad, liderazgo y compromiso con la calidad, capacitación a los RRHH en calidad, trabajo en equipos de calidad, marketing enfocado a clientes, relaciones de calidad con proveedores y distribuidores, y parámetros de calidad relacionados con el medioambiente. No existen mediciones relacionadas con acciones de marketing verde ni garantía de productos verdes.

En relación a las mediciones relacionadas con la innovación, en la empresa se desarrolla el concepto de fundamentalmente en el sub-área de I+D perteneciente a la Dirección Comercial. Algunos de los parámetros son los productos fáciles de fabricar (mediante implementación de tecnologías), iniciativas relacionadas con el

⁵⁹⁹ La empresa tiene un documento específico que establece cómo se considera a este concepto. Este documento establece un marco general de actuación de acuerdo al medioambiente y la sociedad en los que se encuentra inserta la firma.

⁶⁰⁰ Organización que certifica buenas prácticas de manufactura y la seguridad alimentaria de las operaciones.

ambiente en relación a los productos, composición de los productos, desarrollo de productos que atiendan necesidades sociales de la comunidad, innovación en procesos para disminuir tiempos y costos, y uso de tecnologías ambientales. No se realiza I+D de productos y procesos verdes específicamente, tampoco negocios inclusivos ni administración del talento de los RRHH. No existen equipos de entrenamiento en programas verdes.

F. Función inversa de la logística

Se desarrollan en la empresa diferentes programas 3-R con estrategias propias de tipo funcional. Estas estrategias son generalmente de plazo anual porque coinciden con la propuesta que hacen los Directores funcionales cada año; no existe un área específica creada para la operatividad de estos programas pero el área de Calidad es la que lleva adelante las iniciativas. Normalmente se refieren a la mejora de costos o eficiencia en el uso de recursos (humanos, energéticos, materiales y otros). Estas estrategias se controlan y evalúan permanentemente porque, al ser parte de los objetivos anuales, están incluidos en el proceso de mejora continua al cual apuesta la empresa en su política de calidad, existiendo también parámetros de medición asociados como cantidad de material reciclado, cantidad de residuo sólido vendido, porcentaje de reducción de desperdicios, reducción del consumo de energía por nueva tecnología, entre otros.

Los programas 3-R se desarrollan principalmente en las siguientes fases del proceso productivo: Producción, Almacenamiento y Distribución. Quien provee los productos que se reciclan es fundamentalmente el área de Producción.

Entre estos programas y planes, mencionados en la entrevista, se encuentran:

- Planta de reciclado de Saldán.
- Reciclado de envases PET que forman parte del desperdicio o *scrap* del proceso de producción (por fallas) para pasar a formar un nuevo envase que se reintroduce a la cadena.
- Reciclado de tapas de los diversos envases que también forman parte del *scrap* para la generación de nuevas tapas.
- Separación de residuos sólidos de fábrica como cartón, metal, papel y plásticos. Existe una empresa tercerizada que opera dentro de la planta industrial Córdoba que separa y clasifica estos residuos sólidos y luego le paga

a EmpNac1 por el valor de los mismos. Por la actividad de clasificación cobra un monto que normalmente es inferior al que le debe abonar a EmpNac1 por la producción de residuos que se lleva. La empresa tercerizada vende estos residuos a grandes recicladoras (por ejemplo, los plásticos son entregados a la empresa Cabelma PET S.A. a la que luego EmpNac1 le compra los envases PET que han nacido de un proceso de reciclaje).

- Separación de papel en la sección de oficinas de la empresa, para donación anual al Hospital de Niños de la ciudad de Córdoba en su campaña de papel.
- Contratación de una empresa externa de producción limpia para la reducción de efluentes líquidos. Se destacó el objetivo de reducir en un 30% en un año este tipo de desperdicio.
- Plan de inversiones programadas para la adquisición de maquinarias con nuevas tecnologías más limpias que reducen el consumo de energía a una tercera parte de la maquinaria tradicional. Se ejemplificó la inversión en compresores con tecnología de punta que durante su vida útil devuelven, en ahorro de energía, el dinero erogado para su adquisición.
- Desarrollo de una plancheta de material reciclado que se utiliza al momento de la distribución para separar las capas de producto que se ubican en los camiones. Dicha plancheta anteriormente era de otros materiales (cartón, fibras) que no podían ser reciclados por la empresa.
- Utilización de tarimas de madera, que se reutilizan y si sufren averías existe un área de mantenimiento que las acondiciona para continuar usándolas.

Además la empresa realiza lo que ellos denominan “estudios de posmercado” en donde evalúa la satisfacción del cliente con el producto pero también con otros aspectos del mismo como el envase, el cierre o la etiqueta, con lo que estaríamos ante alguna acción relacionada con el ciclo de vida del producto una vez que se ha transformado en PFU.

Por otra parte, los Directores han participado de ferias internacionales relacionadas con envases y poseen capacitación respecto de las novedades mundiales en relación al tema, en un intento de poder extrapolar realidades e ir incorporando novedades a los procesos propios con una visión de futuro sustentable.

También es necesario destacar aquí que en la entrevista se mencionó que la empresa había contribuido con una suma importante de dinero a la Municipalidad de Córdoba algunos años atrás para la construcción de una planta de reciclado de PET, que nunca comenzó a funcionar y en muy poco tiempo pasó a ser un lugar abandonado.

6.3. Caso 5: Empresa Nacional 2 (EmpNac2)

La presentación de este caso es similar al anterior puesto que la empresa no tiene dependencia de ningún grupo, *holding* o subsidiaria, dado que es una empresa única regional. La misma produce y distribuye en su zona de influencia conformada por las ciudades, pueblos y parajes en cercanías y también en otras provincias limítrofes.

Esta situación también repercutió en la etapa de relevamiento puesto que la mayor parte de la información pudo recabarse en la entrevista dado que no existen documentos públicos en los cuales se exterioricen datos de la misma (como sería un reporte de sustentabilidad o RSE, informes o balances anuales u otros). Sumado a ello, al ser una empresa PyME del interior de la Provincia, de tipo familiar, el entrevistado se mostró reticente a dar determinado tipo de información, por lo que hay datos que no se pudieron incluir en la presentación.

Tampoco existe mayor información en la página web institucional y no se pudo acceder a determinados documentos de la firma por cuestiones de confidencialidad.

A. Planificación estratégica en general. Estrategias, programas y planes de sustentabilidad y/o RS

La organización no posee un proceso formal de planificación estratégica, aunque pueden evidenciarse distintos aspectos del mismo que surgieron en la entrevista o que se encuentran en la página web institucional de la empresa.

A.1. Declaración de visión, misión y valores

No se encuentran explícitos todos pero en la página web se destaca que “*Es nuestra misión asegurar el futuro de la firma y sus colaboradores, contribuyendo al desarrollo personal y colectivo de EmpNac2, clientes, proveedores y de la sociedad en su conjunto*”.

A.2. Establecimiento de estrategias, objetivos y metas para distintos niveles, plazos y funciones

De la entrevista pudo inferirse que las estrategias, objetivos y metas de la organización surgen de lo que indica la Dirección General año a año, basado fundamentalmente en la experiencia. De allí surgen las estrategias generales que luego se trasladan a cada área a través de estrategias funcionales y operativas. Todas estas estrategias son de carácter informales, dado que si bien quedan explícitas en documentos de las reuniones mantenidas no son exteriorizadas al resto de los RRHH a través de medios formales.

No existen planes de contingencia en las distintas áreas funcionales para los casos de imprevistos, salvo en áreas fundamentales como Producción.

En relación a las estrategias específicas del tema de estudio, la SyRSE no forma parte de ninguna estrategia formal explícita aunque la empresa tenga desarrollado diversos mecanismos internos relacionados con el tema (por ejemplo, el reciclaje de PET).

No existen programas y planes relacionados con 3-R de carácter formal, aunque en la empresa se conoce qué se debe hacer con los *scrap*, desechos y PFU en relación a las 3-R y también existen planes internos relacionados con la energía y el agua. Formalmente se manifiesta que uno de los objetivos es detectar y eliminar toda forma de desperdicio en los procesos y operaciones.

La empresa no publica ni comunica hacia afuera sus acciones sociales, comunitarias y ambientales a través de ningún tipo de reporte, dado que no existe una estrategia que marque el rumbo e indique la necesidad de comunicar estas cuestiones.

B. Ventajas competitivas

De la entrevista surgió que EmpNac2 reconoce sus ventajas competitivas principalmente en recursos intangibles relacionados con la experiencia en el rubro y

la capacidad de las personas que trabajan en la empresa (la mayoría de ellas desde hace muchos años).

Respecto de estas ventajas, no se destaca ninguna que se relacione con los programas 3-R de la empresa.

C. Valor compartido

Si se piensa en las necesidades de la economía global, la empresa no satisface ninguna de ellas salvo en el caso del agua en donde podría contemplarse la necesidad de hidratación.

Se pudo observar una ampliación, con el tiempo, de la red de distribución de la empresa pero sin existir un compromiso de atención específica a comunidades desaventajadas.

Existen en la empresa políticas específicas relacionadas con la cadena de valor que satisfacen necesidades ambientales o sociales, más allá de la específica del producto (como por ejemplo el tratamiento del agua y los efluentes, la emisión de gases y otras).

Respecto de la existencia de *clusters* entre la empresa y otras empresas u organizaciones del medio, no se ha desarrollado ninguno formalmente, aunque se puede destacar la estrecha relación con una Cooperativa de la ciudad que es la encargada del reciclado, además de una empresa privada que también realiza reciclado de plásticos.

D. Stakeholders. Reconocimiento y tratamiento. Demandas y obligaciones en relación al tema de estudio

La organización no reconoce formalmente a sus *stakeholders* aunque desde la propia declaración de misión de la misma se menciona a los RRHH, clientes (que en nuestro caso serían consumidores), proveedores y sociedad en su conjunto. Para el entrevistado el más importante de los grupos de interés son los consumidores.

En general, no se conocen las demandas de los *stakeholders* salvo en el caso de proveedores y distribuidores con quienes la relación es más estrecha.

Se puede destacar además que se utilizan sistemas de información basados en internet para relacionarse con los *stakeholders* (proveedores, clientes y

distribuidores), existe la idea de manufactura flexible para adaptar los productos a las necesidades cambiantes de los clientes y existen sistemas logísticos capaces de responder a demandas no previstas sin dejar de satisfacer a los clientes (dado que la puntualidad en la entrega es un aspecto fundamental en la empresa). Aunque no se incluye a los *stakeholders* en el desarrollo de productos, no existe un compromiso en dar respuesta a los distintos grupos de interés -como forma de internalización de sus demandas-, no hay programas de capacitación a los RRHH para que se vean como *stakeholder* ni tampoco relacionados con el desarrollo sostenible (sólo ha recibido capacitación la Dirección General en este sentido), no hay iniciativas de respuestas verdes para consumidores que requieren de ellas y no existen esfuerzos para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad ni relacionados a la internalización del concepto de responsabilidad medioambiental ampliada.

El entrevistado indicó que el grupo que se beneficia directamente con los programas 3-R de la empresa es el medioambiente y sociedad, aunque la empresa no comunica estos beneficios ni posee mecanismos internos para evaluar el impacto que los mismos tienen en dichos grupos de interés.

D.1. Proveedores

Existen diversos medios formales en los cuales la empresa explicita las exigencias a sus Proveedores, relacionadas con condiciones de calidad de la materia prima, especificaciones técnicas y condiciones comerciales. Los acuerdos son de largo plazo y se revelan en estos mismos documentos.

No se exigen políticas de devolución ni se acuerda el tratamiento que se realiza de las devoluciones.

D.2. Distribuidores

También con los Distribuidores existen acuerdos formales y de largo plazo, existiendo contratos que establecen condiciones comerciales, de calidad, de distribución y venta.

No existen políticas de distribución sustentable relacionadas con lo que deben hacer los distribuidores con los productos en caso de derrames, *scrap*, productos vencidos y otras circunstancias.

D.3. Accionistas

Los accionistas son dos personas que además son los Directores de la empresa y participan activamente de las tareas diarias por lo que hay un trato personalizado con cada una de las áreas.

Las demandas de los accionistas, según el entrevistado, se relacionan con que se mantenga un trato personalizado entre los RRHH de la empresa y que haya rentabilidad.

Existe rentabilidad y utilidades para los accionistas.

La empresa no contabiliza los costos asociados a los programas 3-R que posee ni los costos asociados a la gestión del ciclo de vida completo del producto. Tampoco se registran medidas de variación en ventas por mejoramiento de la imagen en general o por iniciativas de sustentabilidad, RS o 3-R.

D.4. Recursos humanos

El entrevistado calificó al clima organizacional de la empresa como bueno⁶⁰¹ destacando que el área de RRHH se encarga de relevar las demandas del personal que luego tratan de satisfacerse mediante distintos mecanismos. No existen políticas de incentivos de tipo remunerativas y tampoco no remunerativas.

El entrevistado informó que no hay incentivos relacionados con la sustentabilidad y/o RS.

Se destacó que si bien la empresa no realiza una concientización explícita entre los RRHH de las actividades de SyRSE, particularmente de 3-R, todas las acciones relacionadas con el tema se comunican por diversos medios (transparentes en las diversas áreas, e-mails, memos) a los distintos niveles de la organización, por lo que el personal está en conocimiento de ellas. Asimismo se notó un bajo nivel de internalización, salvo los Directores de área. Cabe destacar que en relación a la SyRSE hay programas de capacitación a los RRHH relacionadas con estas

⁶⁰¹ En una escala de Likert en donde se podía elegir entre Excelente-Bueno-Regular-Malo.

temáticas que pueden considerarse como formas de concientización, pero sólo en los mandos gerenciales.

D.5. Medio ambiente y ONG´s

La empresa no tiene relación con ONG´s ambientalistas.

Se prevé formalmente el manejo ambiental de la cadena de valor sobre todo por el cumplimiento de la legislación vigente, aunque esta previsión no incluye a otros *stakeholders*.

D.6. Estado y Gobiernos

EmpNac2 reconoce las demandas del estado para con su actividad existiendo determinadas leyes y/o reglamentaciones específicas que debe cumplimentar, sobre todo aquellas relacionadas con los efluentes líquidos. No existe legislación respecto de la disposición de empaques y embalajes.

La empresa posee mecanismos internos para dar cumplimiento con estas leyes, como distintos procedimientos formalmente establecidos.

D.7. Sociedad y Comunidad inmediata

La empresa tiene en cuenta la comunidad inmediata que la rodea. La relación con ella se realiza a través de las organizaciones barriales cercanas. Existe contacto permanente y la empresa participa, con donaciones, en diferentes eventos organizados por las mismas. También participa activamente de eventos deportivos en su zona de influencia promoviendo el consumo de agua como un “sano deseo” de la empresa.

Respecto de las prácticas éticas de la empresa cuidadosas de la sociedad y de la comunidad inmediata, se pueden destacar diferentes acciones que no corresponden a un plan integral pero que son iniciativas importantes en este sentido, a saber: participación en eventos deportivos para promoción de la vida saludable; colaboración con entidades de reciclaje de PET de la ciudad; y otras.

Respecto de acciones relacionadas con la RIP no existen de ningún tipo por la falta de un marco normativo de REP en la municipalidad, provincia y país.

D.8. Consumidores

Es el *stakeholder* más importante para la empresa según la entrevista y toda actividad se orienta a su satisfacción.

El 100% del producto tiene la capacidad de ser reaprovechado, una vez que se transforme en PFU, pero la organización no informa a los consumidores acerca de esa capacidad ni educa al cliente/consumidor en el consumo responsable del mismo, por lo que no hay esfuerzo en sensibilizar a los clientes y consumidores acerca de la sustentabilidad.

D.9. Clientes

De la entrevista y documentos se infiere que la empresa no diferencia entre consumidores y clientes, como *stakeholders* diferentes. Se mencionó repetidamente a los clientes pero del análisis se infiere que se hacía referencia al concepto de consumidor.

D.10. Empresas con interés directo (subsidiarias, franquiciatarias, holdings y otras)

En este caso no existe este *stakeholder* porque la empresa no depende de ningún grupo ni es franquicia de una marca internacional como en otros casos.

E. Desempeño. Variables incluidas y su relación con los aspectos de la sustentabilidad y/o RS

Se mide el desempeño general de la organización a través del cumplimiento de los objetivos pautados anualmente. Dentro de este desempeño existen indicadores tradicionales económicos, de eficiencia y de calidad. La Dirección General establece los lineamientos anuales, los cuales se fundamentan en la experiencia acumulada en el sector. Entre las variables incluidas para la medición se encuentran los tradicionales de cada área funcional más los relacionados con la eficiencia en el uso de los recursos, sobre todo los no renovables, en donde aparecería el tema de la sustentabilidad.

En relación a las mediciones de eficiencia se utilizan parámetros como resultados financieros, eficiencia operativa, sistemas de producción y distribución flexibles, uso de sistemas de información, reducción de tiempos, eficiencia ambiental

y del reciclaje. No se mide la productividad de los RRHH y su motivación para la eficiencia (incluido liderazgo para la eficiencia), ni los costos ambientales.

En relación a las mediciones de calidad, aunque no tienen certificada ninguna norma actualmente, existen parámetros bastante específicos como: estándares de calidad y no calidad, mejora continua, capacitación a los RRHH en calidad, marketing enfocado a clientes, relaciones de calidad con proveedores y distribuidores, y parámetros de calidad relacionados con el medioambiente. No se realizan mediciones en relación a cooperación entre funciones, metas e incentivos relacionados con la calidad, liderazgo y compromiso con la calidad, trabajo en equipos de calidad, acciones de marketing verde y garantía de productos verdes.

En relación a las mediciones relacionadas con la innovación, en la empresa se desarrolla incipientemente el concepto, aunque no existe un área de I+D. Algunos de los parámetros son los productos fáciles de fabricar (mediante implementación de tecnologías), iniciativas relacionadas con el ambiente en relación a los productos, composición de los productos, innovación en procesos para disminuir tiempos y costos, y uso de tecnologías ambientales. No se desarrollan productos que atiendan necesidades sociales de la comunidad ni se realiza I+D de productos y procesos verdes. Tampoco existen negocios inclusivos ni administración del talento de los RRHH. No existen equipos de entrenamiento en programas verdes.

F. Función inversa de la logística

Se desarrollan en la empresa diferentes programas 3-R pero los mismos no están formalizados a través de estrategias. Tampoco existe un área específica creada para la operatividad de estos programas, aunque es Producción la que se encarga normalmente. En general, se refieren a la mejora de costos o eficiencia en el uso de recursos (humanos, energéticos, materiales y otros). Estas estrategias no se controlan y evalúan porque no son parte de los objetivos anuales explícitos, por lo que no existen parámetros de medición asociados.

Los programas 3-R se desarrollan principalmente en la fase Producción del proceso productivo.

Entre estos programas y planes, mencionados en la entrevista, se encuentran:

- Reciclado de envases PET dentro de la fábrica (desperdicio o *scrap* del proceso de producción, devoluciones, otros). También se insta a los RRHH de la empresa a contribuir con el reciclaje de los productos que consumen en la organización y en sus hogares.
- Reciclado de tapas de los diversos envases que también forman parte del *scrap* y proveniente de los hogares de los empleados.
- Separación de otros residuos sólidos como cartón y papel para contribuir a la cooperativa de reciclaje de la ciudad.
- Contratación de una empresa externa para asesoría del tratamiento de aspectos medioambiental (efluentes líquidos, energía, contaminación sonora y otros). Está en vías de desarrollo la certificación de normas ISO.

Los Directores Generales han participado de eventos relacionados con sustentabilidad, RSE, residuos, envases y otros, en un intento de poder extrapolar realidades e ir incorporando novedades a los procesos propios con una visión de futuro sustentable. Aunque se destacó el impedimento económico para la implementación de algunas iniciativas, por la necesidad de incorporar mayor tecnología y el escaso alcance a créditos blandos, por el desequilibrio en la economía nacional, que podría provocar efectos negativos en la empresa si se endeudara y no pudiera afrontar sus obligaciones.

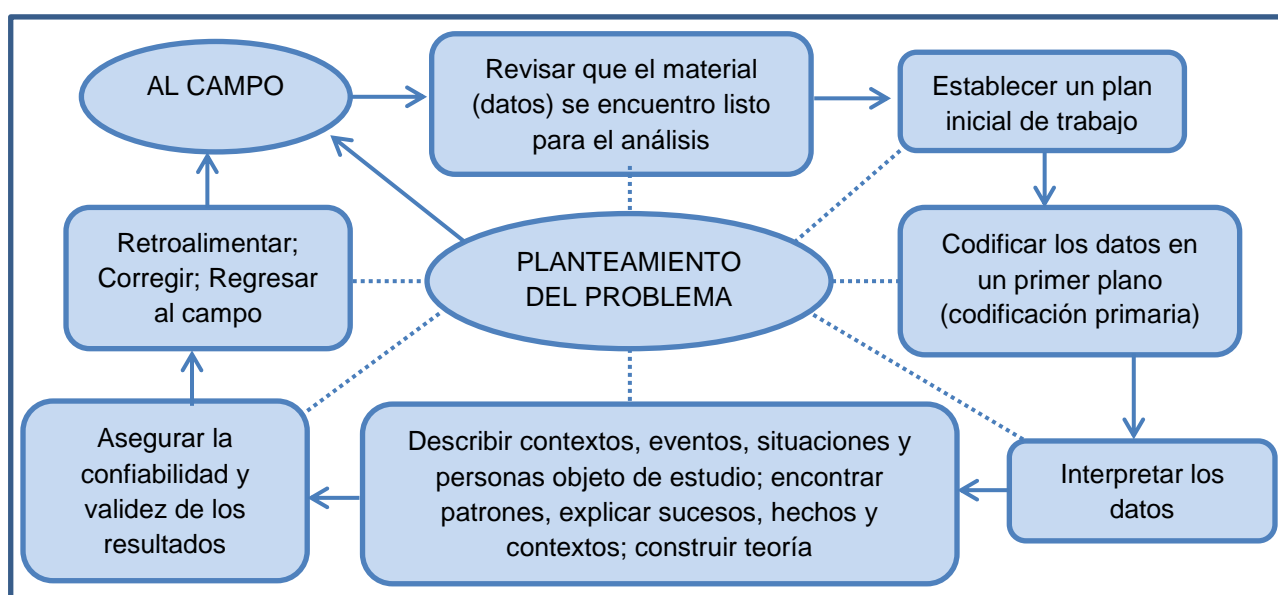
CAPÍTULO 7: ANALISIS DE CASOS Y RESULTADOS

7.1. Introducción

El análisis de los datos se realiza con el objetivo de generar información para probar las proposiciones planteadas y presentar una explicación del fenómeno en estudio. Es de tipo cuantitativo y cualitativo, recordando que en el método de estudio de casos los datos cualitativos son los principales al momento de recabar la información.

El proceso de análisis en investigación cualitativa suele seguir una serie de pasos (Fig. 7.1) que de ninguna manera se contradice con la naturaleza cambiante y evolutiva del tipo de investigación sino que intenta poner orden a toda la información recabada mediante el estudio de campo. En realidad el análisis es un proceso continuo en investigación cualitativa puesto que tanto la recopilación de información como su análisis forman un todo único⁶⁰², por lo que esta etapa ya ha comenzado en el capítulo anterior con la descripción de los casos de estudio. Gracias a esta etapa anterior en donde se describe de manera separada cada uno de los objetos de estudio, se puede continuar posteriormente con la realización de comparaciones - que es el fin de este capítulo- para la obtención de conclusiones.

Figura 7.1: Proceso de análisis de los datos en investigación cualitativa



Fuente: Elaboración propia en base a Hernández *et al.* (2010, p.583)

⁶⁰² Taylor, Steven y Bogdan, Robert. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (1998).

En primer lugar, se debe retomar el planteamiento del problema inicial, con sus objetivos e hipótesis asociadas, para hacer la revisión del material disponible (entrevistas, documentos, audios, archivos, imágenes, otras). Así se podrá establecer un plan inicial de trabajo en donde se asignen tareas a las diferentes etapas que se suceden.

La primera gran tarea del proceso de análisis es realizar la codificación en un primer plano. Ello implica generar categorías y unidades de análisis. Todo el material se dividirá en diversas unidades de análisis las que, posteriormente, podrán asignarse a una o más categorías generadas. Siempre es importante asignar códigos a las categorías, con la ayuda de algún software de tratamiento de este tipo de datos.

“El análisis de datos es inductivo, por lo que se debe examinar el contenido central de las entrevistas, observaciones u otros documentos, para determinar qué es significativo y, a partir de allí, reconocer categorías y patrones emergentes que se construyen sobre la base de la información obtenida, transformándolos posteriormente en categorías”⁶⁰³.

La codificación en segundo plano también es llevada a cabo en algunos procesos, para identificar similitudes y diferencias entre las categorías de la etapa anterior y es donde surgen los temas que serán las bases de las conclusiones de la investigación.

La etapa de interpretación en este enfoque cualitativo conlleva en sí misma la subjetividad del investigador y toda la experiencia acumulada al momento de recolección de la documentación y datos y de la observación a campo. *“Los investigadores utilizan dos estrategias para alcanzar los significados de los casos: la interpretación directa de los ejemplos individuales y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase”⁶⁰⁴.*

“En los estudios intrínsecos de casos, la tarea principal es llegar a entender el caso. El hecho de descubrir relaciones, indagar en los temas y sumar datos

⁶⁰³ López Parada (Op. Cit., p. 503).

⁶⁰⁴ Stake (Op. Cit., p.69).

*categoricos nos ayudará, pero estos fines están subordinados a la comprensión del caso*⁶⁰⁵.

Hernández *et al.*⁶⁰⁶ incluyen una serie de tareas que se deberían incluir en la etapa de interpretación:

- a) Describir las categorías generadas.
- b) Explicar el significado de las categorías.
- c) Establecer la frecuencia con la cual aparece cada categoría en los materiales analizados.
- d) Generar relaciones entre las categorías, temporales, causales o de conjunto, para lo cual normalmente se utiliza el apoyo de diagramas, matrices, cuadros y otros elementos gráficos.

Antes de finalizar esta etapa es necesario describir el contexto de la investigación, de los casos de estudio, de las personas entrevistadas; así como los eventos, situaciones y sujetos que intervinieron. Ello es de utilidad para poder encontrar patrones, explicar los sucesos, hechos y contextos y de esa manera construir teoría. Se comienza con esta construcción a partir de las explicaciones de lo vivido, analizado y evaluado en profundidad. *“Es como se conoce en el lenguaje de enfoque cualitativo: Grounded theory (teoría fundamentada)”*⁶⁰⁷.

Por último, se deberá asegurar la confiabilidad y validez de los resultados y para ello existen algunas acciones que se pueden llevar a cabo. Por un lado, se puede evaluar si se obtuvo suficiente información de acuerdo al problema planteado para poder realizar descripciones detalladas de contextos, sujetos y fenómenos, así como de las categorías generadas. También puede ser interesante que otros investigadores utilicen las mismas reglas para ver si arriban a conclusiones similares. Además, se puede involucrar a los entrevistados para una retroalimentación directa.

El proceso concluye con la retroalimentación de la etapa anterior y la posibilidad de que surjan correcciones y se deba regresar al campo para ahondar en alguna temática en particular. Esto no sería ilógico en este tipo de investigación en

⁶⁰⁵ Stake (Op. Cit., p.71).

⁶⁰⁶ Op. Cit.

⁶⁰⁷ Hernández *et. al* (Op. Cit., p.584).

donde la teoría en un proceso de constante ida y vuelta del campo a la construcción de teoría, y viceversa.

Miles y Huberman⁶⁰⁸ reducen todo este proceso en tres etapas fundamentales: reducción de datos, exposición de datos y diseño y verificación de conclusiones. Éstas se dan antes, durante y después del momento de recolección de datos, dadas las características de dinámico y creativo del análisis en este tipo de investigación.

7.2. Categorías de análisis

En función de los datos recabados en las entrevistas, en documentos y a través de la observación directa se generaron cinco categorías de análisis que se corresponden con las variables de estudio definidas inicialmente en la investigación. Dichas variables son las que conforman el modelo de investigación y sus relaciones son las que se desean analizar a través del estudio de casos.

Las categorías generadas son:

- Sustentabilidad y logística inversa en la planificación estratégica.
- Ventajas competitivas a partir de la función inversa de la logística.
- Ventajas competitivas y valor compartido.
- Satisfacción de las demandas de los *stakeholders*.
- Niveles alcanzados y medición del desempeño superior.

7.3. Interpretación de los datos

Definidas las categorías se procede a la interpretación de los datos recabados de acuerdo a cada una de ellas, intentado explicarlas y describirlas para poder generar relaciones (codificación de segundo plano).

7.3.1. Sustentabilidad y logística inversa en la planificación estratégica

En esta categoría se investigó acerca de la integración de las acciones de SyRSE y de logística inversa en la planificación estratégica de las organizaciones objeto de estudio, considerando a esta planificación como la secuencia por la cual los gerentes escogen un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior.

⁶⁰⁸ Miles, Matthew y Huberman Michael. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods* (1984).

En primer lugar se indagó acerca de la presencia en las organizaciones de un proceso formal de planificación estratégica y en la mayoría de ellas existía (salvo en la empresa nacional de menor tamaño en la cual había un proceso más de tipo emergente, basado en la experiencia de los dueños a la hora de la toma de decisiones). Esta formalización del proceso pudo evidenciarse en diversos aspectos existentes en las empresas como la declaración de visión, misión y valores y el establecimiento de estrategias, objetivos y metas para distintos niveles, plazos y funciones. También en el manejo de los imprevistos, con la existencia de planes de contingencia de diversa índole. El resumen se encuentra en Tabla 7.1⁶⁰⁹.

Tabla 7.1: Presencia de aspectos de la planificación estratégica en los casos de estudio

Aspectos de la planificación estratégica	Casos				
	1	2	3	4	5
Declaración de visión	X	X	X	X	--
Declaración de misión	X	X	X	--	X
Declaración de valores	X	X	X	X	--
Establecimiento de estrategias	X	X	X	X	X
Establecimiento de objetivos y metas	X	X	X	X	X
A distintos niveles	X	X	X	X	X
A distintos plazos	X	X	X	X	--
Para distintas funciones	X	X	X	X	X
Manejo de imprevistos	X	X	X	X	--

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Puede destacarse que en las empresas franquiciatarias de EmpGlobA se observó una alta dependencia de la marca global en el proceso de planificación estratégica. Esto resulta lógico si se analizan previamente los contratos de franquicia firmados por las empresas para la comercialización de las bebidas gaseosas de la marca (tal como se expuso en “Anexo 5: Características generales de los contratos de embotellador”). En el caso de EmpGlobB la dependencia era menor y se relacionaba con algunos aspectos del proceso, pero no con él en su totalidad.

En la empresa nacional PyME se encontró una mayor informalidad en este proceso lo cual se evidencia en la inexistencia de diversos aspectos del mismo. Esta situación no parece haber sido un obstáculo para lograr permanecer en el tiempo dado que su fundación data del año 1960.

Posteriormente se analizó la integración de la SyRSE en el proceso de planeación de estrategias a través de su inclusión en alguna estrategia formal de la

⁶⁰⁹ En todas las Tablas incluidas en este capítulo se utilizan los siguientes símbolos: X (existe); -- (no existe); / (existe a medias); N/P (no posee); N/C (no corresponde).

empresa, su manejo integrado y la publicación de sus acciones al exterior como medio de transparencia y *accountability*. Los resultados al respecto se dividieron entre las empresas que eran franquiciatarias y las empresas nacionales. En el caso de las primeras existían estrategias formales relacionadas con la SyRSE manejadas a través de diversos mecanismos integrales en toda la organización. En ellas se publicaban los resultados y acciones relacionados a través de distintos informes y reportes, bajo las normas GRI (en todos los casos). Se destaca respecto de esto último que las dos marcas globales objeto de estudio son firmantes del Pacto Global, lo que las obliga a reportar regularmente determinadas acciones, pero en el caso de las empresas franquiciatarias sólo una de ellas era adherente.

En las empresas nacionales la situación era distinta. Ninguna de las dos poseía una estrategia formal relacionada con la SyRSE aunque en ambas existían programas y/o planes que podrían traducirse en una estrategia. A su vez y relacionado a lo anterior, ninguna reportaba sus acciones.

En aquellos casos en los que existían estrategias formales relacionadas con la SyRSE el alcance de ellas era variable. En FranA2 se encontraron estrategias integradas de carácter funcional, relacionadas con la mayor parte de las funciones de la empresa. Ello se traducía directamente a EmpFranA2 quien debía plegarse y trabajar en la misma línea. El modelo de trabajo integra los tres aspectos de la TBL haciendo énfasis en lo social, dado que se desarrollan aspectos de bienestar individual (relacionados con los consumidores) y de bienestar social (relacionado con los RRHH y a sociedad) en forma particular.

EmpGlobB incorpora una estrategia integrada muy similar a la de FranA2 basada principalmente en lo social (dos de sus pilares son sustentabilidad humana y de talentos), lo cual también se replica en EmpFranB quien desarrolla muy fuerte el concepto en las áreas de *marketing* (dirigida a consumidores) y RRHH, mediante sus pilares de consumo responsable y la comunidad.

En EmpFranA1 también se encontraron estrategias integrales pero estaban relacionadas, en mayor medida, con las funciones de producción y logística. En relación a la TBL, estas estrategias desarrollaban principalmente el aspecto ambiental mediante sus pilares de energía, residuos y agua.

Además de la existencia específica de estrategias formales de SyRSE se puede analizar la integración de esta filosofía en la planificación estratégica de las organizaciones a través de sus declaraciones de visión, misión y valores, en las cuales se exponen sus bases fundamentales. Los aspectos de la SyRSE que serían deseables de encontrar se relacionan con los señalados en la Fig. 2.6 (Capítulo 2) en la que se expuso la relación entre sustentabilidad, RS y REP. Los mismos se basan en la TBL. Al respecto, en Tabla 7.2 se encuentra un resumen de este análisis.

Tabla 7.2: Aspectos de la SyRSE en la planificación estratégica

Aspectos de la SyRSE en la planificación estratégica	Casos				
	1	2 ⁶¹⁰	3 ⁶¹¹	4	5
VISION			N/P ⁶¹²		N/P
Medio ambiente – Uso eficiente de los recursos	X	X	--	--	
Equidad social – Desarrollo humano y de la comunidad	X	X	--	--	
Crecimiento económico – Rentabilidad e imagen	--	X	X	X	
MISION					N/P
Medio ambiente – Uso eficiente de los recursos	X	--	--		
Equidad social – Desarrollo humano y de la comunidad	X	X	/		
Crecimiento económico – Rentabilidad e imagen	--	X	X		
VALORES					N/P
Medio ambiente – Uso eficiente de los recursos	X	X	--	--	
Equidad social – Desarrollo humano y de la comunidad	X	X	X	X	
Crecimiento económico – Rentabilidad e imagen	X	X	X	/	

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Como se observa de la tabla anterior ninguno de los casos ha incorporado formalmente la totalidad de las dimensiones de la SyRSE en los aspectos de la planificación estratégica analizados. Existen casos en los cuales la situación es casi ideal como el 2 y, en el otro extremo, aquellos que hasta requieren mejorar su proceso de planificación para así luego poder incluir estos aspectos (como el Caso 5).

También se destaca que la variable de medio ambiente y uso eficiente de los recursos es la menos integrada en las declaraciones de las empresas siendo que, por otro lado, es la más trabajada e incorporada como se mencionó en el marco

⁶¹⁰ En el caso 2 se recuerda que las declaraciones de visión, misión y valores no existen específicamente para EmpFranA2, aunque en la entrevista se indicó que la empresa está plegada a las definiciones de FranA2 al respecto.

⁶¹¹ El caso 3 se completó con información de EmpFranB. Si tuviéramos en cuenta las declaraciones de EmpGlobB sería distinto, dado que en su visión y valores se incluyen aspectos económicos y sociales y en la misión se incluyen los tres pilares de la TBL.

⁶¹² Como se explicitó al momento de presentar los casos, EmpFranB no hace una declaración explícita de visión pero la misma puede intuirse de la definición de misión de la empresa, cuando habla de "Nuestro sueño".

teórico y se observa en los indicadores que las empresas incluyen cuando integran aspectos de la SyRSE. Incluso, son los indicadores primordiales en aquellas organizaciones que han avanzado en la certificación de diversas normas de estandarización.

Respecto de las estrategias funcionales, especialmente las relacionadas con la FIL, se puede destacar que existían estrategias formales en 4/5 casos e informales en uno de ellos (el de la empresa PyME). Estas estrategias se traducían en programas y planes 3-R y eran de distintos niveles, plazos (generalmente de mediano y largo plazo) y tipo (primordialmente funcionales). Eran más o menos abarcativas de la FIL en función de cada caso particular.

En relación a la operatividad de estos programas y planes sólo en 2/5 casos existía un área específica para ello (con un lugar en el organigrama y definición de puestos y tareas); en los restantes casos eran operados por áreas funcionales más generales como producción o calidad, que tenían sub-áreas o personas encargadas de la gestión de los mismos. En ningún caso el área o sub-área tenía una denominación específica de 3-R o de logística inversa, sino que eran más generales (como por ejemplo, sistema integrado de sustentabilidad o comité de sustentabilidad).

En los casos en donde existían formalmente estos programas y planes también existían parámetros de medición asociados y eran controlados y evaluados. Las variables y mediciones sobre las que trabajaban se resumen en tabla a continuación.

Tabla 7.3: Variables y mediciones de programas y planes relacionados con las 3-R

Casos	Variables	Mediciones
1	Energía	- Reducción de la huella de carbono: optimización de rutas (tn de CO ₂), utilización de biogás, reducción de utilización de energía eléctrica.
	Residuos	- Reducción de peso de los envases por litro de producto vendido. - Recuperación de botellas y latas vendidas. - Reusar, porcentaje de materiales de origen vegetal. - Reciclar, porcentaje de material reciclado de PET.
	Agua	- Reducción de cantidad de agua utilizada en procesos, Ratio de uso de agua WUR=agua consumida (lts)/bebida producida (lts). - Tratamiento de efluentes. - Reposición del agua, reponer un lt de agua al ambiente/lt de bebida producida.
2	Huella de carbono	- Reducción de energía en procesos de manufactura (en megajoules). - Energía eléctrica utilizada de fuentes renovables (GWH). - Reducción de emisiones en procesos de manufactura (tn de CO ₂).
	Huella hídrica	- Índice de uso de agua (lts de agua/lts de bebida). - Porcentaje de agua reutilizada, ahorro de agua (en m ³).
	Residuos y reciclaje	- Porcentaje de residuos reciclados.
	Empaques	- Porcentaje de uso de resina reciclada PET. - Consumo de resina reciclada PET (tn).
3	Control de efluentes	s/d
	Uso racional de la energía y de los recursos naturales	- Disminución en el consumo de agua (hl/hl producido). - Reducción en el consumo de energía eléctrica y combustibles. - Reducción de emisiones gaseosas (tn CO ₂ /hl).
	Reciclado, reutilización y disposición final responsable de los residuos	- Porcentaje de reciclabilidad. - Incremento de los ingresos por subproductos.
4	Mejora de costos	- Costo de la separación de residuos (empresa tercerizada). - Ingresos por la venta de residuos.
	Eficiencia en el uso de recursos (humanos, energéticos, materiales y otros)	- Reciclado de PET en fábrica. - Reciclado de taparrosca en fábrica. - Reducción de efluentes líquidos. - Porcentaje de inversiones en tecnologías limpias/Total de inversiones. - Ahorro de energía de tecnologías limpias.
5	Mejora de costos	s/d
	Eficiencia en el uso de recursos (humanos, energéticos, materiales y otros)	- Reciclado de PET en fábrica. - Reciclado de taparrosca en fábrica. - Reciclado de cartón y papel en fábrica.

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Tal como fue definida la logística inversa para esta tesis y teniendo en cuenta la Tabla anterior, se puede analizar su verdadera introducción en la planificación estratégica de las organizaciones en estudio.

En todos los casos se desarrollan actividades de reuso, remanufactura y reciclaje pero la formalidad de los mismos varía en función de su incorporación como un programa o plan, basado en una estrategia 3-R en la empresa. En las franquiciatarias (3/5 casos) el desarrollo de las 3-R era mayor que en las empresas nacionales (2/5 casos). En relación especial a la recuperación de PFU en manos de los consumidores, sólo las franquiciatarias de EmpGlobA (2/5 casos) llevaban a cabo acciones concretas de importancia. En el caso de la franquiciataria de EmpGlobB las acciones se relacionaban con el diseño de los productos, empaques y embalajes más que con el PFU. En el caso de EmpNac1 también.

Las actividades 3-R llevadas a cabo se desarrollaban en distintas fases de la cadena en cada empresa, según tabla 7.4. En la fase de Aprovisionamiento las materias primas y materiales defectuosos o en desuso se reaprovechaban para otros usos en todos los casos analizados. En Producción los *scrap* del proceso productivo también eran susceptibles de 3-R en todos los casos. En esta fase también, en algunos casos, existía reaprovechamiento de otros recursos como agua y energía. En Almacenamiento se generaban acciones 3-R principalmente por roturas o daños de los productos en este proceso. En Distribución existían acciones 3-R en 4/5 casos y las mismas se relacionaban con las devoluciones por errores o daños en el envío del producto. En el caso de la empresa PyME esta actividad no estaba integrada. Las actividades de reaprovechamiento en el punto de venta sólo se realizaban en 2/5 empresas, en donde existía un compromiso con la recuperación y tratamiento de los PFU. Lo mismo sucedía con los consumidores quienes eran educados para la recuperación de PFU, sólo en esos casos.

Tabla 7.4: Fase de la cadena de valor en donde se desarrollan actividades 3-R

Fase de la cadena	Caso				
	1	2	3	4	5
Aprovisionamiento	X	X	X	X	X
Producción	X	X	X	X	X
Almacenamiento	X	X	X	X	X
Distribución	X	X	X	X	--
Punto de venta (clientes)	X	X	--	--	--
Consumidores	X	X	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Resumen

Este trabajo se propuso investigar la integración de acciones de sustentabilidad y de logística inversa en el contexto de la planificación estratégica en las organizaciones objeto de estudio, con la idea de evaluar cómo incluyen las empresas estos aspectos. De acuerdo a los resultados expuestos se puede indicar que:

- No todas las organizaciones que poseían mecanismos formales de planificación estratégica (procesos deliberados) tenían estrategias formales relacionadas con la SyRSE y/o la LI, aunque poseían programas y/o planes que podrían traducirse en una estrategia.
- A mayor formalidad en el proceso de planificación estratégica, mayor posibilidad de encontrar estrategias relacionadas con la SyRSE y/o la LI integrales.
- A mayor integración de las acciones de SyRSE y LI en la planificación estratégica:
 - Mayor desarrollo de las dimensiones de la TBL.
 - Establecimiento de círculo completo de planificación, organización, dirección y control, con mediciones asociadas.
 - Mayor compromiso con la comunicación de estas acciones a través de informes, como medio de transparencia y *accountability*.
- Los planes y programas 3-R en las empresas, relacionados directamente con la LI, se desarrollaban en el diseño de los productos, empaques y embalajes más que con el PFU, lo cual se evidenciaba también en las etapas de la cadena de valor en las cuales se encontraban estas actividades (en general, en aprovisionamiento, producción, almacenamiento y distribución).

7.3.2. Ventajas competitivas a partir de la función inversa de la logística

Dentro de esta categoría se observa el valor que las empresas son capaces de crear, ofrecer y mantener en el tiempo para sus *stakeholders* -relacionado con la identificación de sus habilidades distintivas- que excede al costo que conlleva crearlo, analizando especialmente estas habilidades en función de la FIL.

En primer lugar se indagó acerca de las VC de las empresas y todas ellas las reconocían, identificando algunas de carácter tangible y una gran cantidad de

intangibles. La mayor parte de los casos señaló como ventajas a diversos recursos y sólo una de ellas se refirió a habilidades. La Tabla a continuación sintetiza la información.

Tabla 7.5: Ventajas competitivas identificadas por los entrevistados

Casos	Ventajas competitivas		
	Recursos		Habilidades
	Tangibles	Intangibles	
1	--	- Recursos humanos. - Propiedad intelectual. - Valor de marca. - Cultura y valores corporativos.	--
2	- Infraestructura tecnológica. - Productos.	- Estructura orgánica.	- Logística.
3	--	- Recursos humanos. - Investigación y desarrollo.	--
4	- Infraestructura tecnológica.	- Recursos humanos. - Valor de marca.	--
5	--	- Recursos humanos. - Habilidades y experiencia.	--

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Se puede destacar que la mayoría de las empresas reconoció VC en sus RRHH lo cual resulta importante porque es uno de los aspectos que conforman la dimensión social de la TBL, que también resulta ser la más trabajada en las organizaciones⁶¹³. Sólo una de estas empresas identifica ventajas en relación a la función logística (directa).

Casi todas las empresas coincidieron en que no existían VC relacionadas con los programas 3-R existentes. Sólo una de ellas (EmpFranA2) señaló que sí podía relacionar estos aspectos indicando que su capacidad para la recuperación de productos y la calidad con la cual se reinsertaban en los procesos generaban ventajas en relación a la competencia.

Si se retoman las VC de un sistema de logística inversa en el contexto de estudio (Tabla 2.2, Capítulo 2), se puede observar que algunas de las empresas poseían estas ventajas y que sin haberlas identificado en la entrevista se pudieron detectar del relevamiento realizado (Tabla 7.6).

⁶¹³ Como se especificó al tratar el tema de las estrategias formales relacionadas con la SyRSE en el apartado anterior.

Tabla 7.6: Ventajas competitivas de la LR en los casos de estudio

Ventajas competitivas de la LR		Casos				
		1	2	3	4	5
Tangibles	La recuperación de valor de los PFU proporciona retorno a la inversión y reducción en las necesidades de inversión.	X	X	--	X	--
	La recuperación de valor de los PFU proporciona reducción en los costos de almacenamiento o de distribución.	X	X	--	X	--
	Mejora la satisfacción de los clientes. La oferta de productos verdes ayuda a conservar clientes ecológicamente conscientes.	X	X	X	--	--
	La oferta de productos verdes ayuda a conservar empleados ecológicamente conscientes.	X	X	--	--	--
	Activos físicos y tecnologías para la recuperación de PFU y las habilidades necesarias para su uso. Una buena gestión de las devoluciones.	X	X	/	X	--
Intangibles	Capacidades de integración y comunicación. El <i>feedback</i> de información que se genera por el retorno del producto provee retroalimentación de la magnitud de los flujos de retorno.	X	X	--	--	--
	Mejora del <i>goodwill</i> y la imagen corporativa. Oportunidad de medir la reacción, opinión y satisfacción del cliente con respecto a los atributos físicos del producto devuelto.	X	X	/	--	--
	Compromiso y lealtad de los trabajadores con las 3-R.	X	X	X	--	--
	Cultura empresarial comprometida con las 3-R.	--	X	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

El desarrollo de VC relacionadas con la LR evidencia una diferencia marcada entre las empresas de EmpGlobA y las restantes, teniendo incluso el otro extremo en EmpNac2 en donde no se encontró ninguna competencia relacionada a esta función. EmpFranA2 es la que más se destaca porque del relevamiento ha surgido su marcado desarrollo de aspectos de la LI a través de una cultura empresarial empapada de la filosofía de la SyRSE. Por su parte, EmpNac1 posee un potencial de VC relacionadas con algunos aspectos de LI que posee, pero que no las tiene explotadas como tales.

Resumen

La presente investigación se propuso analizar si los aspectos de SyRSE y de LI promueven ventajas competitivas sostenibles para las empresas. De los resultados expuestos se puede observar que:

- Las VC identificadas por las empresas en estudio se alimentarían positivamente con el desarrollo de estrategias de SyRSE y LI, permitiendo aumentar la diferenciación y promover nuevas ventajas.

- Si bien la mayoría de las empresas desarrollaban acciones 3-R importantes, no las veían como posibles fuentes de diferenciación de sus competidores.
- En relación a lo analizado en el apartado anterior, se puede observar una relación directa entre la integración de acciones de SyRSE y LI en la planificación estratégica y la identificación de VC competitivas relacionadas con la LI.

7.3.3. Ventajas competitivas y valor compartido

En esta categoría se analizan las políticas y prácticas operacionales de las empresas objeto de estudio que mejoran su competitividad a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades en donde opera. Se relaciona íntimamente con la categoría anterior dado que se supone que las VC que promueve la FIL crean valor compartido, que se traduce en estas políticas y prácticas mencionadas.

El relevamiento acerca de la Creación de Valor Compartido (CVC) se realizó a través de tres aspectos: la reconcepción de los productos y mercados de las empresas para satisfacer necesidades insatisfechas de la economía global y atender las necesidades de comunidades desaventajadas; la redefinición de la productividad en la cadena de valor para evaluar si se ha tenido en cuenta la satisfacción de necesidades ambientales o sociales (más allá de la específica del producto que se ofrece); y por último el desarrollo de *clusters* de apoyo entre las empresas y otras empresas u organizaciones locales. El resumen de este relevamiento se encuentra en Tabla 7.7.

De esa tabla se puede destacar que en los Casos 4 y 5 de empresas nacionales se ha encontrado la existencia de atención a demandas de mercados relegados dado que sus productos de segundas marcas y menor precio satisfacen las necesidades de consumo de bebidas gaseosas de personas que no podrían acceder a las grandes marcas con asiduidad. En el Caso 5, también, se han desarrollado *clusters* con otras empresas de la zona por la existencia de un creciente desarrollo regional, promulgado desde el Estado y también desde la comunidad.

Tabla 7.7: Aspectos de la creación de valor compartido en los casos de estudio

Aspectos de la creación de valor compartido		Casos				
		1	2	3	4	5
Reconcepción de los productos y mercados	Productos que atienden necesidades de salud y mejor nutrición.	X	X	X	X	--
	Cambios en los métodos de distribución para satisfacer demandas de comunidades desaventajadas.	X	X	--	--	--
	Se atienden demandas de mercados que habían sido relegados.	--	--	--	X	X
Redefinición de la productividad en la cadena de valor	Uso eficiente de la energía y la logística y de los recursos.	X	X	X	X	X
	Relaciones sinérgicas con los proveedores.	X	X	X	X	--
	Nuevos modelos de distribución.	X	X	X	--	--
	Productividad de los empleados.	X	X	X	X	--
	Selección de la ubicación de la empresa en la preocupación del desarrollo de comunidades locales.	--	/	--	--	--
Desarrollo de clusters	Con empresas relacionadas.	X	X	X	--	X
	Con proveedores de productos y servicios.	X	X	X	--	--
	Con instituciones académicas y asociaciones.	X	X	X	X	--

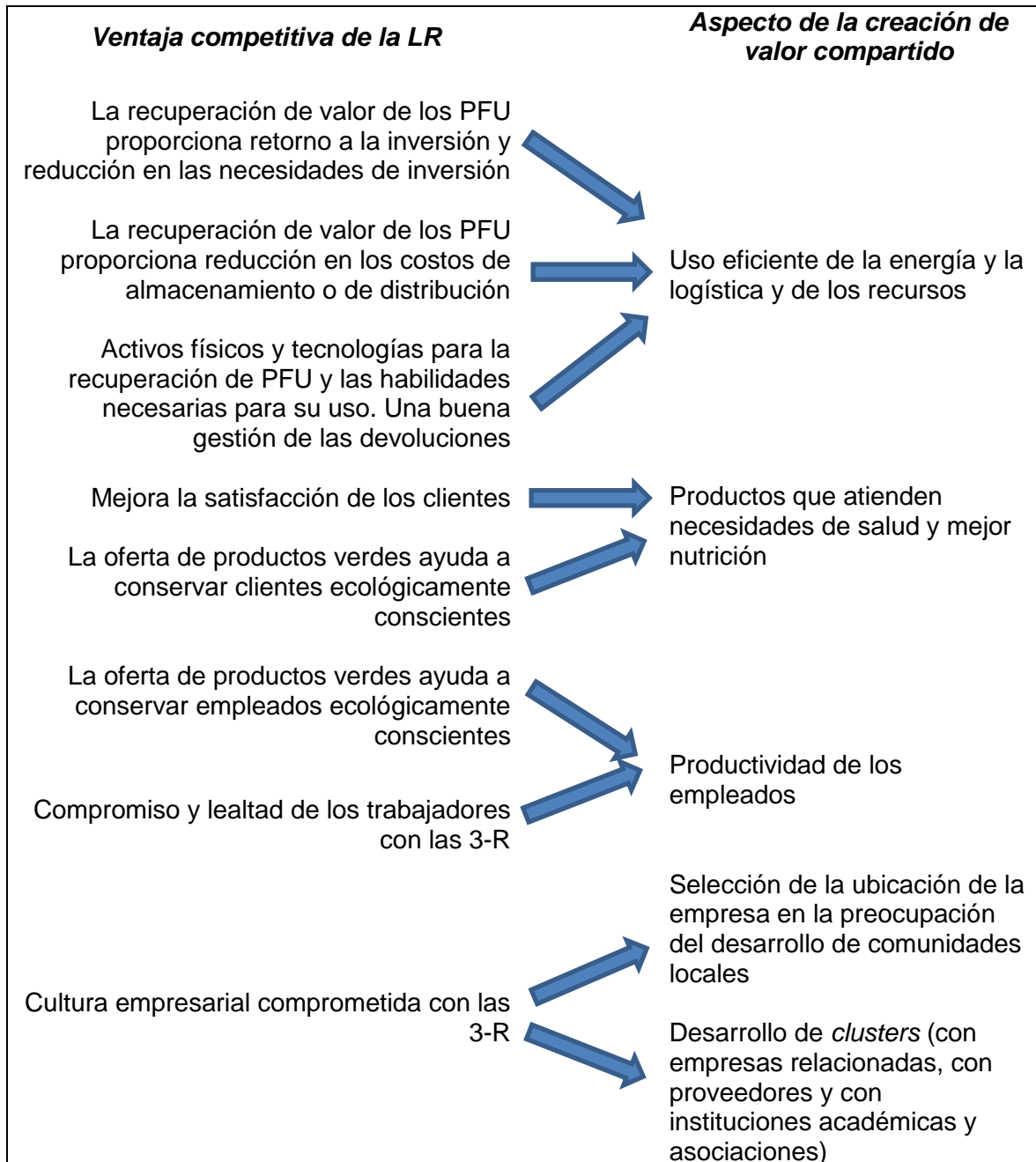
Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

El aspecto más importante de la CVC a los fines de esta tesis, dado que está directamente relacionado con la FIL, es el de la redefinición de la productividad de la cadena de valor. En relación a ello, se observa que todas las empresas han redefinido sus cadenas en función de un uso más racional de los recursos, sobre todo aquellos no renovables, y la mayoría mantiene relaciones sinérgicas con sus proveedores y la productividad de sus empleados. Aspectos más específicos como nuevos modelos de distribución no han sido desarrollados en todos los casos. El aspecto de selección de la ubicación de la empresa en la preocupación del desarrollo de comunidades locales no se pudo constatar en el relevamiento aunque, por ejemplo, el entrevistado de EmpFranA2 indicó que así había sido cuando se eligió la ubicación de las plantas en el norte de nuestro país.

Resumen

En relación al valor compartido, este trabajo se propuso considerar si las VC de la LR contribuyen a la CVC. De acuerdo a las Tablas 7.6 y 7.7 que exponen el resultado del relevamiento realizado en esas variables, se pudieron encontrar las siguientes relaciones:

Figura 7.2: Relaciones entre ventajas competitivas de la logística reversa y aspectos de la creación de valor compartido



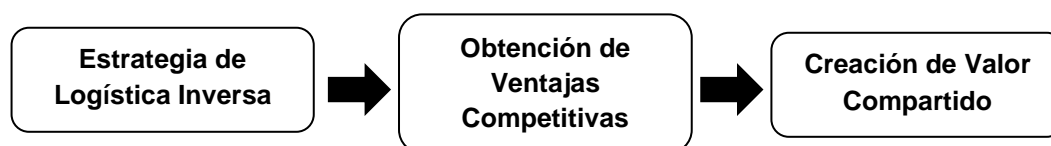
Fuente: Elaboración propia en base al marco teórico de investigación y al relevamiento

Como se puede observar de la figura anterior, la mayor parte de las VC de un programa de LR se pueden asociar a uno o más aspectos de la CVC, aunque es necesario destacar que éste último se relaciona con otra cantidad de aspectos que están por fuera de la gestión logística (inversa).

Luego de analizadas estas primeras categorías y de la interpretación de los resultados obtenidos se puede indicar que la Proposición 2: *Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL logran VC que se traducen en la*

creación de valor compartido para sí y para sus stakeholders puede darse por válida dado que la relación entre esas variables se cumple, de acuerdo al análisis anteriormente expuesto. En los casos en los cuales existían estrategias formales relacionadas con la SyRSE y la LR se evidenciaban ventajas en esos aspectos, en comparación con sus competidores, que luego pudieron asociarse a diferentes aspectos de la CVC. Lo que se puede destacar es que esas ventajas, en algunos casos, no eran tenidas en cuenta por las empresas como tales pero sí pudieron observarse en el relevamiento realizado. Esta relación se traduce en la figura a continuación.

Figura 7.3: Relación de variables de la Proposición 2



Fuente: Elaboración propia

La relación entre estas variables y la obtención de un desempeño superior ha sido abordada en el marco teórico en donde se destaca que existen estudios que ya demuestran su relación directa pero respecto de una rentabilidad superior, variable que ha sido modificada en este trabajo para considerarse como desempeño superior.

La definición de una estrategia de logística inversa implica mejorar la eficacia de las operaciones de una empresa relacionadas con las 3-R, las cuales se traducen posteriormente en ventajas competitivas diferenciales. Además, esta estrategia se relaciona directamente con políticas y prácticas operacionales que crean valor compartido para la empresa y para sus grupos de interés. A través de la creación de valor las organizaciones logran un desempeño superior.

El logro de ventajas competitivas y de un desempeño superior relacionados con la LI, implica que se hayan realizado las elecciones correctas respecto de la creación de valor compartido, a través de una definición de la FIL basada en los cuatro bloques de desempeño y en los tres pilares de la sustentabilidad.

7.3.4. Satisfacción de las demandas de los *stakeholders*

A través de esta categoría se intenta analizar cuáles son las necesidades de cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización y también cómo las empresas en estudio las consideran. Ello en el ámbito específico de la LR, relacionada con la SyRSE.

De acuerdo al marco teórico analizado se determinaron los *stakeholders* que resultaban de importancia en el ámbito de la LR⁶¹⁴, se analizaron sus demandas y se evaluó la satisfacción de las mismas en cada una de las empresas en estudio.

Inicialmente se indagó acerca del reconocimiento formal de los grupos de interés por parte de la organización considerando que existieran documentos públicos que indicaran la existencia e importancia de algunos grupos de interés para la empresa. De ello resultó que existían grandes diferencias en las diferentes empresas involucradas en el objeto de estudio:

- Las marcas globales los reconocían formalmente en todos los casos. Ello se puede deber en gran parte a que ambas son firmantes del PG y presentan informes de sustentabilidad hace varios años, dado que sus operaciones globales en otros países se lo exigen con anterioridad. Estos informes, bajo normas GRI, tienen intrínsecamente incorporado el aspecto de *stakeholders*.
- Las franquicias no en todos los casos hacían un reconocimiento formal (sólo en 2/3). Amén de ello todas tenían informes de SyRSE presentados.
- Las empresas subsidiarias no tenían documentos particulares con reconocimiento de grupos de interés. Se observó la escasa iniciativa de estas empresas en generar, por ejemplo, informes de sustentabilidad propios dada su contribución obligatoria al informe general del grupo franquiciatario al cual pertenecían. Esto puede deberse también a que éstas normalmente no son reconocidas como empresas particulares sino como la marca global en un determinado destino (por ejemplo, no se la reconoce como EmpFranA1 sino como la marca global A en la ciudad X).
- De las empresas nacionales una hacía un reconocimiento formal y la otra no, aunque cabe aclarar que la que lo hacía no formaba parte de un tratamiento

⁶¹⁴ Se recuerda aquí que los *stakeholders* definidos fueron: Proveedores, Distribuidores, Accionistas, RRHH, Medio ambiente y ONG's, Estado y Gobiernos, Sociedad y Comunidad inmediata, Consumidores, Clientes y Empresas con interés directo.

especial sino que estaba dentro de la política de calidad de la empresa. Ninguna presentaba informes relacionados con la SyRSE.

En el caso de las franquicias que reconocían formalmente a sus *stakeholders* la relación entre ellos y los identificados por las empresas globales era dispar:

- Para la marca global A había una alta correspondencia (de 11 grupos reconocidos sólo diferían en 1).
- Para la marca global B la correspondencia era menor (de 11 grupos, 5 eran diferentes), seguramente porque en este caso la franquiciataria no tiene como actividad principal la producción de gaseosas entonces su declaración de grupos de interés se relacionan más con su producto principal (cerveza).

El reconocimiento formal de los grupos de interés por parte de los casos de estudio se resume en la tabla a continuación.

Tabla 7.8: Reconocimiento formal de *stakeholders* en las empresas en estudio

<i>Stakeholder</i>	Casos				
	1	2	3	4	5
Proveedores	X	X	X	X	--
Distribuidores	--	--	--	X	--
Accionistas	X	X	--	--	--
Recursos humanos	X	X	X	X	--
Medio ambiente y ONG´s	--	--	--	--	--
Estado y Gobiernos	X	X	X	--	--
Sociedad y Comunidad inmediata	X	X	X	--	--
Consumidores	X	X	X	--	--
Clientes	X	X	X	--	--
Empresas con interés directo	X	X	--	N/C	N/C

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Se destaca en relación a la tabla anterior:

- La nula inclusión del medio ambiente y las ONG´s ambientalistas como grupo de interés.
- No aparecen formalmente los distribuidores aunque en la mayoría de los casos se los consideraba fundamentales.
- Los accionistas sólo eran reconocidos en 2/5 casos.
- 3/5 casos no reconocían a los clientes como eslabones imprescindibles en la cadena de este sector o más bien confundían clientes y consumidores.
- 1/3 casos de franquicia no reconocía a la marca global como *stakeholder*.
- La empresa del caso 5 no reconocía formalmente ningún grupo de interés.

También se analizó el reconocimiento de los grupos de interés dejando de lado el aspecto formal mencionado anteriormente, indagando acerca de otras variables que indicarían que se reconoce la importancia de ellos (por ejemplo, el establecimiento de acuerdos de largo plazo con proveedores y distribuidores o las relaciones de distinta índole con organizaciones de la sociedad). Este análisis puede observarse en la tabla a continuación.

Tabla 7.9: Reconocimiento informal de *stakeholders* en las empresas en estudio

Stakeholder	Casos				
	1	2	3	4	5
Proveedores	X	X	X	X	X
Distribuidores	X	X	X	X	X
Accionistas	X	X	X	X	X
Recursos humanos	X	X	X	X	X
Medio ambiente y ONG's	--	X	--	--	--
Estado y Gobiernos	X	X	X	X	X
Sociedad y Comunidad inmediata	X	X	X	X	--
Consumidores	X	X	X	X	X
Clientes	X	X	X	--	--
Empresas con interés directo	X	X	--	N/C	N/C

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Si bien a nivel informal se encontró una mayor cantidad de grupos de interés reconocidos, también se destacan aspectos similares al análisis de la tabla 7.8: la escasa inclusión del medio ambiente y las ONG's ambientalistas y que 3/5 casos no reconocían a los clientes como eslabones imprescindibles en la cadena o confundían clientes y consumidores.

Cuando se consultó acerca de cuál era el grupo de interés más importante para la empresa los resultados fueron diferentes:

- Para la marca global A, el entrevistado de una franquicia respondió que era justamente EmpGlobA y el de la otra franquicia indicó a los RRHH, la sociedad y los accionistas. En este caso la respuesta puede haber estado sesgada por el puesto que ocupaba cada uno de ellos en la estructura organizacional dado que el de la segunda respuesta era el encargado de Capital Humano y Sustentabilidad y en el primer caso era el encargado del Sistema Integrado de Sustentabilidad.
- Para la marca global B, los entrevistados indicaron a los RRHH y a los consumidores.

- Los entrevistados de las empresas nacionales coincidieron en que los consumidores eran los más importantes.

En general, con esta elección de los entrevistados se puede visualizar el avance de la marca global A en relación a los aspectos de la sustentabilidad y su diferencia con la marca global B que es manejada por una franquiciataria que no se dedica exclusivamente a la producción de gaseosas, por lo que sus intereses son distintos. En el caso de las empresas nacionales se observa claramente que aún se encuentran en el estadio de la Calidad de los años 90, cuando el cliente (consumidor para esta investigación) era lo más importante y toda organización respondía a ellos.

El tratamiento de las demandas de los grupos de interés en cada caso se muestra a continuación.

Tabla 7.10: Satisfacción de las demandas de los *stakeholders* en las empresas en estudio

Stakeholder	Demanda	Casos				
		1	2	3	4	5
Proveedores	Compromiso	X	X	X	X	X
Distribuidores	Compromiso	X	X	X	X	X
Accionistas	Utilidades	X	X	X	X	X
Recursos humanos	Incentivos	X	X	X	X	--
Medio ambiente y ONG's	Comportamiento ambientalmente responsable	X	X	X	X	X
Estado y Gobiernos	Responsabilidad por el ciclo de vida completo del producto	X	X	X	--	--
Sociedad y Comunidad inmediata	Comportamiento socialmente responsable	X	X	X	X	X
Consumidores	Valor	X	X	X	X	X
Clientes	Valor	X	X	--	--	--
Empresas con interés directo	Imagen y Rentabilidad	X	X	--	N/C	N/C

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Analizando esta tabla se puede indicar que:

- Como se adelantó, aunque no se reconozca a las ONG's ambientalistas como grupo dentro de las organizaciones existe un comportamiento ambientalmente responsable por parte de todas las empresas.
- En las empresas nacionales no existe la conciencia acerca de la responsabilidad por el ciclo de vida completo del producto aunque en una de las empresas existían iniciativas importantes (como una planta de reciclado de PET). También, como los clientes no eran reconocidos como *stakeholder* tampoco existían acciones destinadas a satisfacer sus demandas.

- La franquiciataria que no reconocía a la marca global entre sus grupos de interés tampoco generaba acciones para satisfacer la demanda de imagen y rentabilidad de dicho grupo, aunque se puede destacar que la empresa era rentable en el rubro de producción de gaseosas y la imagen estaba creada desde la marca global, por lo que la franquiciataria no aportaba mucho más.
- La empresa nacional de menor tamaño carecía de planes para satisfacer a sus RRHH lo que puede deberse a que al estar instalada su planta en el interior provincial la mayor parte de ellos son de los alrededores y mantienen su trabajo por la cercanía más que por otras oportunidades de incentivos en la empresa. Se había destacado al respecto que existía una rotación muy baja de personal en dicha organización.

En relación a los parámetros de medición relacionados con los *stakeholders* que utilizaban las empresas, que también pueden otorgar una visión acerca de su reconocimiento y tratamiento en el ámbito de la SyRSE y de la LR, la situación era la siguiente:

Tabla 7.11: Parámetros de medición en relación a los *stakeholders* en las empresas en estudio

Parámetro de medición	Caso				
	1	2	3	4	5
- Incluir a los <i>stakeholders</i> en el proceso de desarrollo de los productos	X	X	X	X	--
- Utilización de sistemas de información basados en internet para la relación con los <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	X
- Desarrollo de compromiso organizacional con la respuesta a los distintos <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	--
- Programas de capacitación a los RRHH para que se vean como <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	--
- Capacitación a los RRHH relacionada con el desarrollo sustentable	X	X	X	X	--
- Respuesta al cliente y personalización: manufactura flexible y rápida (adaptación de procesos y productos a las necesidades del cliente)	X	X	X	X	X
- Respuestas verdes	X	X	X	X	--
- Sistemas de logística capaces de responder rápidamente a las demandas no previstas	X	X	X	X	X
- Esfuerzo para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad	--	X	X	--	--
- Responsabilidad medioambiental ampliada	X	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Del análisis de la Tabla 7.11 surge principalmente que:

- El esfuerzo por sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad es un aspecto poco trabajado, en el caso de franquicias porque la marca global se

dedica a hacerlo y en el caso de empresas nacionales porque no se evidencia esta necesidad dado que no está incorporada esta filosofía en las empresas.

- El aspecto de responsabilidad medioambiental ampliada no existe en la mayoría de los casos, debido principalmente a la falta de una legislación de REP en el país y en las provincias.
- La organización de menor tamaño, PyME y de carácter familiar, era la que realizaba una escasa medición de aspectos relacionados a los *stakeholders* justamente porque no hace un reconocimiento de ellos, como se indicó anteriormente. Los aspectos incluidos en la Tabla para esta empresa (Caso 5) se relacionan con las áreas funcionales tradicionales que posee como sistemas de información, producción y logística.

Al consultar acerca de los grupos de interés que serían beneficiarios directos de los distintos programas 3-R que existían en las empresas las respuestas mencionaron al Medio ambiente y ONG's (en 4/5 casos), a la Sociedad y Comunidad inmediata (en 4/5 casos) y a Proveedores, Clientes y Consumidores (en 1/5 casos). En este aspecto se destaca que existe una conciencia entre la relación de aspectos de la LR, relacionados con las 3-R, y la sustentabilidad.

En relación a lo anterior, también se indagó acerca de cómo se comunicaban los beneficios de esos programas a los *stakeholders* y si existían mecanismos internos para evaluar el impacto que esos programas tenían en ellos. Las empresas franquiciatarias coincidieron en comunicar dichos beneficios a sus grupos de interés y mencionaron a los reportes de SyRSE como uno de los medios para hacerlo, además de otros, aunque al momento de evaluar los impactos dos de estas empresas tenía mecanismos internos para hacerlo (ambas pertenecientes a la marca global A) y la tercera no poseía de ningún tipo. En el caso de las empresas nacionales, no comunicaban los beneficios de los programas y, por ende, no tenían mecanismos para evaluar los impactos.

Se analizó también la responsabilidad de las empresas ante los grupos de interés en función de distintos aspectos de la LR. Para este análisis no se tuvo en cuenta que la empresa tuviera programas formales o integrales relacionados con cada aspecto sino que, por lo menos, contara con iniciativas al respecto. Es así como los resultados fueron los siguientes:

Tabla 7.12: Responsabilidad de las empresas en estudio ante los *stakeholders*, en función de la LR

Stakeholder	Responsabilidad de la empresa ante la LR	Casos				
		1	2	3	4	5
Proveedores	Políticas de devolución	X	X	X	X	--
Distribuidores	Políticas de distribución sustentable	X	X	X	X	--
Accionistas	Disminución de costos por programas 3-R. Incremento de ventas por mejoramiento de imagen	X	X	--	--	--
Recursos humanos	Clima laboral	X	X	X	X	X
Medio ambiente y ONG's	3-R: Reducir, Reutilizar, Reciclar	X	X	X	X	X
Estado y Gobiernos	Disposición adecuada de retorno de productos, empaques y embalajes	X	X	X	X	X
Sociedad y Comunidad inmediata	Prácticas éticas cuidadosas de la comunidad	X	X	X	X	X
Consumidores	Productos de calidad, con capacidad de ser aprovechados cuando se transforme en un PFU (productos verdes). Consumo responsable	X	X	X	X	X
Clientes	Productos de calidad y seguros, capacitación a clientes en temas de LR, intercambio de buenas prácticas y prácticas éticas de negocio	X	X	X	--	--
Empresas con interés directo	Cumplimiento de estándares y de metas de LR	X	X	X	N/C	N/C

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Aquí se puede destacar la escasa contabilización de costos asociados a los programas 3-R que existen en las organizaciones en estudio, lo que implica que luego no se puedan determinar fehacientemente la disminución de los mismos por la implementación de estos programas. Sin embargo, en las empresas franquiciatarias existían áreas encargadas de llevar los registros en las cuales había indicadores asociados a los programas que tranquilamente podrían pasar a formar parte formal de la contabilización de costos de la empresa (incluso la mayor parte de ellos formaban parte de los reportes de SyRSE y de estados contables especiales). Tampoco estaba desarrollada la relación entre incrementos de ventas por mejoramiento de la imagen de la empresa en los casos de implementación de programas 3-R (salvo en uno de los casos).

En el caso de los clientes, las empresas nacionales no tenían en cuenta aspectos de la logística inversa salvo en cuestiones relacionadas a la calidad y seguridad de los productos. Y específicamente en la empresa de menor tamaño no existían aspectos de LI en su relación con proveedores ni distribuidores.

Resumen

Este trabajo se propuso determinar cuáles eran las demandas de los grupos de interés de los casos de estudio y la consideración que se tenía de ellas en las empresas, a los fines de interpretar si se satisfacían o no sus necesidades.

El reconocimiento formal de *stakeholders* no es visto como una instancia de selección aleatoria de grupos de interés sino como una etapa clave para el logro posterior de un desempeño superior (económico, social y ambiental) dado que determina el “para quién” debe la organización planificar, organizar, dirigir y controlar todos sus procesos de SyRSE y también de logística inversa.

Para el logro de este objetivo lo primero que debe existir en una empresa es este reconocimiento. En el estudio se analizó el reconocimiento formal e informal de estos grupos destacándose que las empresas nacionales se relacionaban con diversos grupos de interés que, en la mayor parte de los casos, no estaban reconocidos formalmente. Es decir, se notó la inexistencia de mecanismos formales para la determinación de sus grupos de interés. Por el contrario, en las empresas franquiciatarias existía un reconocimiento formal aunque en algunos casos se notaron grupos no incluidos, muy importantes para el tema de investigación (por ejemplo, el medio ambiente y las ONG´s de tipo ambientalistas).

Luego de reconocer a los grupos se puede indagar acerca de sus demandas. En este análisis se observó que algunas demandas de grupos de interés no reconocidos -formal o informalmente- estaban siendo satisfechas por las empresas en estudio, lo que demuestra que sólo es necesaria una incorporación del mismo al listado de *stakeholders* de la empresa dado que parte del trabajo ya se está haciendo. Incluso, se observó el cumplimiento de diversos aspectos relacionados con la responsabilidad de las empresas ante la logística reversa que también forman parte de la satisfacción de esos grupos de interés.

Las empresas que incorporan aspectos de SyRSE y logística inversa satisfacen directa o indirectamente las necesidades de distintos *stakeholders*, estén o no identificados por ellas. Entonces, no existen fundamentos para la no incorporación de algunos grupos definidos para esta investigación que no han sido tenidos en cuenta por las empresas, salvo en aquellos casos extremos (como el de la empresa PyME) en donde no existe siquiera esta definición de grupos. Valga el siguiente

ejemplo: varios de los entrevistados seleccionaron como los mayores beneficiarios de los programas 3-R al medio ambiente y las ONG's ambientalistas siendo que este grupo no ha sido considerado entre los definidos como *stakeholder* por las empresas en estudio.

7.3.5. Niveles alcanzados y medición del desempeño superior

En esta categoría se indagó en los casos de estudio acerca de los niveles alcanzados y las formas de medición del desempeño en relación a los cuatro bloques definidos en el marco teórico: eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los *stakeholders*. Este desempeño es la consecuencia del logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de los *stakeholders*, en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental.

El desempeño global era medido en todas las organizaciones analizadas difiriendo en la forma y las variables incluidas para esa medición. En los casos de franquicias existían indicadores globales que regían las operaciones de la empresa relacionados con variables tradicionales (como el EBITDA o la eficiencia, por ejemplo) y también otras relacionadas con aspectos de la SyRSE. En cambio, en las empresas nacionales existían indicadores tradicionales pero los relacionados con SyRSE eran más bien aspectos medioambientales que surgían de los programas de calidad implementados o en vías de implementación. Cabe destacarse aquí que en el caso de la empresa nacional de menor tamaño, las variables de medición de desempeño no estaban formalizadas y se relacionaban con la experiencia de los dueños en el sector, quienes podían conocer el estado de la empresa en un determinado momento con analizar algunos datos que les arrojaba su sistema de información. Se entiende que aunque no hubiera indicadores formales establecidos los dueños recurrían a los mismos datos siempre para analizar el desempeño de la organización.

En relación a los cuatro bloques del desempeño, se analizan a continuación los resultados obtenidos para cada uno de ellos en función de los principios de la sustentabilidad.

Eficiencia

La eficiencia de la organización en general era medida en todos los casos de estudio. Como se muestra en Tabla 7.13, es un parámetro ampliamente trabajado dado que constituye una variable tradicional de medición en las organizaciones.

Tabla 7.13: Dimensiones del desempeño relacionados con la eficiencia

Principios	Dimensión del desempeño relacionada con la eficiencia	Casos				
		1	2	3	4	5
Económicos	- Resultados financieros	X	X	X	X	X
	- Eficiencia operativa	X	X	X	X	X
	- Sistemas de producción y distribución flexibles	--	X	X	X	X
	- Sistemas de información	X	X	X	X	X
	- Reducción de tiempos	X	X	X	X	X
	- Manejo de materiales	X	X	X	X	X
Sociales	- Productividad de los RRHH	X	X	X	X	--
	- Motivación	X	X	X	X	--
	- Liderazgo	X	X	X	X	--
Ambientales	- Administración de los procesos relacionados con el medioambiente. Balance ecológico. Uso eficiente de los recursos no renovables	X	X	X	X	X
	- Eficiencia del reciclaje	X	X	X	X	X
	- Costos ambientales	X	X	X	--	--

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

De la tabla anterior se puede observar que:

- En el caso de las empresas nacionales no existen mediciones relacionadas con los costos ambientales dado que ello requiere de un trabajo importante que va más allá de la implementación de aspectos medioambientales en la cadena de valor.
- La empresa nacional de menor tamaño adolece de mediciones de desempeño relacionados con la eficiencia de carácter social. Si bien se trabajan aspectos relacionados con los RRHH aún no existe una estructura que permita dilucidar la productividad de los RRHH, su motivación para la eficiencia e incluso programas de liderazgo para la eficiencia. Esto se encuentra en concordancia con la ausencia de incentivos remunerativos y no remunerativos y de planes de capacitación para la mayoría de los trabajadores.
- En el caso de una de las franquicias de EmpGlobA (Caso 1) se señaló que no existían parámetros relacionados con sistemas de producción y distribución flexibles aduciendo que la subsidiaria no puede (por contrato) adaptar productos o sistemas a las necesidades de los consumidores, aunque en el

caso de la otra franquicia de la misma empresa global (Caso 2) se consideró que sí existía este parámetro. La razón de esta divergencia puede estar dada en la participación que posee cada subsidiaria en las actividades de su franquicia. En el Caso 2, la franquicia es una empresa más abierta que en el Caso 1, como se viene observando a través de las descripciones realizadas a lo largo de este trabajo.

Calidad

En este bloque también se encuentra una amplia consideración de aspectos del desempeño relacionados con la calidad en las organizaciones objeto de estudio (Tabla 7.14).

Tabla 7.14: Dimensiones del desempeño relacionados con la calidad

Principios	Dimensión del desempeño relacionada con la calidad	Casos				
		1	2	3	4	5
Económicos	- Parámetros de medición de la calidad	X	X	X	X	X
	- Metas e incentivos	X	X	X	X	--
	- Rastreo de defectos hasta su origen. Mejora continua	X	X	X	X	X
Sociales	- Liderazgo y compromiso con la calidad	X	X	X	X	--
	- Participación de los RRHH en las mejoras	X	X	X	X	--
	- Cooperación entre funciones	X	X	X	X	--
	- <i>Marketing</i> enfocado a clientes	X	X	X	X	X
	- Relaciones con los proveedores y distribuidores	X	X	X	X	X
	- Programas de capacitación en calidad	X	X	X	X	X
	- Equipos de calidad	X	X	X	X	--
Ambientales	- Comunicación abierta	X	X	X	X	X
	- <i>Marketing</i> verde	X	X	X	--	--
	- Parámetros de medición de calidad relacionados con el medioambiente	X	X	X	X	X
	- Garantías de productos verdes	X	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Esta amplia consideración de aspectos de calidad se debe a la implementación de una variedad de normas y certificaciones de calidad, en el caso de las franquicias y de EmpNac1. No obstante ello, se destaca la escasa aplicación de parámetros relacionados con la garantía de productos verdes lo que puede deberse, en parte, a la inexistencia de una legislación al respecto -que obligue al productor a incorporar este tipo de garantías- y de instituciones que las otorguen⁶¹⁵.

⁶¹⁵ Un ejemplo es la "ecoetiqueta" europea que evalúa los efectos ambientales de un producto durante todo su ciclo de vida otorgándose esta etiqueta a quienes garantizan un alto nivel de protección del medio ambiente.

En el Caso 5, si bien se encuentra en vías de certificación de una norma de calidad, existen actualmente escasos parámetros de desempeño relacionados con este aspecto. Los que existen, señalados por el entrevistado, se relacionan con cuestiones fundamentales en el desarrollo de cualquier organización en la actualidad (como el rastreo de los defectos hasta su origen, el *marketing* enfocado a clientes o las relaciones con los proveedores y distribuidores).

Innovación

En relación a los aspectos de medición del desempeño en cuanto a innovación, se encuentran menos internalizados en las organizaciones objeto de estudio, como puede observarse en la tabla a continuación.

Tabla 7.15: Dimensiones del desempeño relacionados con la innovación

Principios	Dimensión del desempeño relacionada con la innovación	Casos				
		1	2	3	4	5
Económicos	- Productos fáciles de fabricar	X	X	X	X	X
	- Innovación en procesos para disminuir costos	X	X	X	X	X
Sociales	- Iniciativas relacionadas con el ambiente	X	X	X	X	X
	- Negocios inclusivos (proveedores)	X	X	X	--	--
	- Desarrollo de productos que atiendan las necesidades sociales de la comunidad	X	X	X	X	--
	- Incorporación de RRHH con talento	X	X	X	--	--
	- Satisfacción de clientes que requieren productos verdes	X	X	X	X	X
	- Equipos especiales de entrenamiento en programas verdes	X	X	X	--	--
Ambientales	- I+D de productos y procesos verdes	X*	X*	X*	X	--
	- Composición de los productos	X**	X**	X**	X	X
	- Uso de tecnologías ambientales	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

En las empresas franquiciatarias existen áreas de I+D que desarrollan el concepto de innovación a diferencia de EmpNac2 en la cual no existe un área específica (lo cual se evidencia también en la escasa existencia de parámetros en la Tabla 7.15).

En los Casos 1, 2 y 3 el aspecto de I+D de productos y procesos verdes (*) abarca sólo lo relacionado a procesos, dado que la innovación en la composición de productos es una potestad de la marca global. La innovación en la composición de los productos (**) se refiere a aspectos de envases o *packaging* pero no al producto en sí (bebida). En el Caso 4 la I+D de productos y procesos verdes se relaciona también con procesos, pero en este caso por cuestiones de elección.

El concepto de negocios inclusivos no está presente en las empresas nacionales así como tampoco la administración del talento, como innovación en los RRHH.

Respuesta a los stakeholders

En relación a este aspecto del desempeño, varios parámetros ya fueron analizados al momento de exponer la satisfacción de las demandas de los *stakeholders* (apartado 7.3.4.) pero en Tabla 7.16 se expone un resumen a los fines de este apartado.

Tabla 7.16: Dimensiones del desempeño relacionados con la respuesta a los *stakeholders*

Principios	Dimensión del desempeño relacionada con la respuesta a los <i>stakeholders</i>	Casos				
		1	2	3	4	5
Económicos	- Respuesta al cliente: manufactura flexible y rápida	X	X	X	X	X
	- Utilización de sistemas de información basados en internet para la relación con los <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	X
Sociales	- Personalización mediante manufactura flexible	X	X	X	X	X
	- Esfuerzo para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad	--	X	X	--	--
	- Desarrollo de compromiso organizacional con la respuesta a los distintos <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	--
	- Sistemas de logística capaces de responder rápidamente a las demandas no previstas	X	X	X	X	X
	- Incluir a los <i>stakeholders</i> en el proceso de desarrollo de los productos	X	X	X	X	--
	- Programas de capacitación a los RRHH para que se vean como <i>stakeholders</i>	X	X	X	X	--
Ambientales	- Asistencia a conferencias relacionadas con el desarrollo sustentable	X	X	X	X	--
	- Respuestas verdes	X	X	X	X	--
	- Responsabilidad medioambiental ampliada	X	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento realizado

Tal como se mencionó anteriormente, el esfuerzo por sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad es un aspecto poco trabajado, en el caso de franquicias porque la marca global se dedica a hacerlo y en el caso de empresas nacionales porque no se evidencia esta necesidad dado que no está incorporada esta filosofía en las empresas. Por otra parte, la responsabilidad medioambiental ampliada no existe en la mayoría de los casos debido principalmente a la falta de una legislación de REP en el país y en las provincias.

Además, el Caso 5 es el que realiza una escasa medición de aspectos relacionados a los *stakeholders* justamente porque no hacía un reconocimiento de

ellos. Los aspectos incluidos en la Tabla para esta empresa se relacionan con las áreas funcionales tradicionales. De los cuatro bloques del desempeño analizados, éste es en el que menores variables se utilizan en el Caso 5.

Resumen

En relación a la variable del desempeño organizacional, este trabajo se propuso indagar en las organizaciones acerca de los niveles alcanzados y las formas de medición de ese desempeño, basado en las definiciones realizadas en el marco teórico (los cuatro bloques y la TBL).

En general, todas las organizaciones medían su desempeño de manera global a través de indicadores tradicionales y también algunos relacionados con la SyRSE y la LI. En las organizaciones más pequeñas existían mediciones de tipo informales. Las diferencias surgían cuando se investigaba acerca de cada uno de los bloques del desempeño y en relación a los principios de la TBL.

En cuanto a la medición de la eficiencia, todas las empresas tenían mediciones de desempeño dado que es un concepto tradicional, ampliamente arraigado en las empresas desde hace décadas. Si se analiza la eficiencia en función de los principios de la TBL también hay un desarrollo importante aunque en algún caso -el de la empresa PyME- se destaca la falta de mediciones en relación a los principios sociales y ambientales.

En el bloque de calidad sucede algo parecido. Todas las empresas poseían diversas certificaciones de calidad y la de menor tamaño se encontraba en vías de implementación de una norma, por lo que las mediciones de desempeño al respecto estaban también muy desarrolladas. A mayor cantidad de certificaciones, mayor la integración de mediciones. En relación a los principios de la TBL, se puede destacar que en lo ambiental se encontraron ausencias dado que se tomaron aspectos relacionados con la sustentabilidad muy específicos, como la garantía de productos verdes o el *marketing* verde, que son variables de medición incipiente en nuestro país.

En el caso de la innovación también se encontró un avance importante en las mediciones de las empresas, en aquellos casos en donde el concepto estaba

incluido en la estructura y cultura organizacional. Se destaca que el principio social de la TBL, en relación a este bloque, era el menos desarrollado.

El bloque de desempeño relacionado con la respuesta a los *stakeholders* se relaciona íntimamente con lo analizado en el apartado anterior (satisfacción de las demandas de los *stakeholders*). En los casos en los que existía un reconocimiento formal de los grupos y sus demandas, había mayores mediciones de desempeño relacionadas a ellos dada la necesidad de retroalimentación del proceso. Existían casos de demandas satisfechas de grupos de interés no reconocidos que no tenían mediciones asociadas porque no estaban identificados en la organización. En relación a los principios de la TBL en la medición de respuesta a los *stakeholders*, se encontraron aspectos no desarrollados en lo social y lo ambiental. Especialmente se destaca la escasa medición de la responsabilidad medioambiental extendida, por la ausencia de programas REP en el país y las provincias.

En función de lo analizado en estos dos últimos apartados se puede encontrar respuesta a la Proposición 3: *Si las organizaciones satisfacen las demandas de sus stakeholders obtienen un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad.* Para hacerlo, se realizó un análisis de tipo cuantitativo simple⁶¹⁶ que relaciona los aspectos de satisfacción de las demandas con las mediciones de desempeño que serían deseables en una organización, en relación a la sustentabilidad. Se expresa en porcentaje la cantidad de aspectos que sí han sido contemplados en cada variable por las empresas, en relación al total de aspectos que serían deseables que tuviera. Es así como resultó la Tabla 7.17.

Si se analiza la relación entre el porcentaje de demandas contempladas y el promedio de los porcentajes de las mediciones de desempeño previstas, se observa una relación directa entre ambas variables⁶¹⁷. Es decir, a mayor cantidad de demandas de los grupos de interés que las empresas contemplan, mayores son las mediciones de desempeño relacionadas con esos grupos. La existencia de

⁶¹⁶ Stake (Op.Cit., p. 69) dedica un apartado al tema de la suma categórica en la interpretación de los resultados en metodología de estudio de casos. Indica que existen dos estrategias fundamentales para ir alcanzando los significados de los casos: la interpretación directa y la suma categórica. Esta suma se refiere a la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo de ellos como conjunto o clase.

⁶¹⁷ Sólo puede destacarse que en el Caso 3 se observa una relación un poco diferente al resto, dado que la cantidad de demandas contempladas es menor que la de los Casos 1 y 2 pero el promedio de mediciones de desempeño contempladas es relativamente superior al Caso 1 e igual que el Caso 2. Este pequeño desfase puede estar dado por la particularidad del caso que viene evidenciándose desde su descripción en el Capítulo 5.

mediciones implica también que hay planes y programas por detrás que han sido planificados, organizados, dirigidos y controlados, para luego poder ser medidos, evaluados y retroalimentados.

Tabla 7.17: Cantidad de aspectos tenidos en cuenta por los casos de estudio en relación a las demandas de los *stakeholders* y a las mediciones de desempeño

		Casos				
		1	2	3	4	5
Demandas	Cantidad de aspectos de demandas de los grupos de interés contempladas	10/10	10/10	8/10	7/9	6/9
	%	100%	100%	80%	77,8%	66,7%
Desempeño	Cantidad de aspectos de Eficiencia contemplados	11/12	12/12	12/12	11/12	8/12
	%	91,7%	100%	100%	91,7%	66,7%
	Cantidad de aspectos de Calidad contemplados	14/14	13/14	13/14	12/14	7/14
	%	100%	92,9%	92,9%	85,7%	50%
	Cantidad de aspectos de Innovación contemplados	11/11	11/11	11/11	8/11	6/11
	%	100%	100%	100%	72,7%	54,5%
	Cantidad de aspectos de Respuesta a los <i>stakeholders</i> contemplados	10/11	10/11	10/11	9/11	4/11
	%	90,9%	90,9%	90,9%	81,8%	36,4%
Promedio de los % de los bloques de desempeño		95,6%	95,9%	95,9%	83%	51,9%

Fuente: Elaboración propia en base a Tablas 7.10, 7.13, 7.14, 7.15 y 7.16

Dado que las mediciones de desempeño propuestas en las Tablas 7.13, 7.14, 7.15 y 7.16 formaban parte de la definición de un desempeño superior, relacionados con los principios de la sustentabilidad y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede dar por válida la Proposición 3 de esta investigación.

Quedaría finalmente evaluar la Proposición 1 que integra a las proposiciones que la suceden. Ésta indicaba que *Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL obtienen un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad*. Al respecto y retomando las relaciones planteadas en el modelo de investigación (Fig. 4.1, Capítulo 4), se puede afirmar que la Proposición 1 también resulta válida dado que es consecuencia de las otras dos proposiciones.

Existe una relación directa entre una estrategia de logística inversa y la obtención de un desempeño superior relacionado con la sustentabilidad. Este planteo puede probarse a través de dos perspectivas: organización (Proposición 1) y actores del ambiente y la sociedad (Proposición 2). Desde la perspectiva organizacional, se comprobó que la función inversa de la logística promueve

ventajas competitivas específicas relacionadas con el concepto de creación de valor compartido que a su vez logran un desempeño superior. Desde la perspectiva del ambiente y la sociedad, se comprobó que la satisfacción de las demandas de los *stakeholders* también otorga un desempeño superior.

7.4. Contexto de la investigación

Tal como se mencionó en la introducción de este capítulo, antes de finalizar la etapa de interpretación de los datos es necesario describir el contexto de investigación, de los casos de estudio, de las personas entrevistadas; así como los eventos, situaciones y sujetos que intervinieron. Parte de esta actividad se ha realizado en el Capítulo 4 en la presentación de las características generales de los casos, en el Anexo 6 en donde se incluyen datos y características de los entrevistados y otra parte se incluye a continuación.

7.4.1. Características generales de los casos de estudio

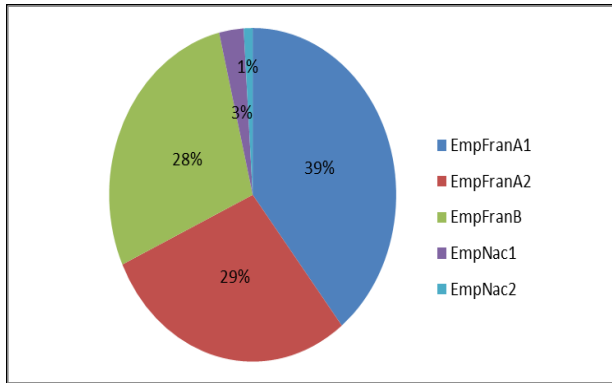
La información general acerca de este tema fue expuesta en el apartado 4.4.1. del Capítulo 4 y aquí se resumen los aspectos destacables.

Todas las empresas pertenecen al mismo sector y la actividad desarrollada es la misma, salvo en el caso de EmpFranB que además produce cerveza, con una participación más importante aún de este producto que el de las bebidas gaseosas.

Cuatro de las cinco empresas en estudio son de tipo grande y sólo una es PyME; a su vez, tres son franquicias de grandes empresas globales y dos son empresas nacionales. Las empresas franquiciatarias tienen varias décadas de participación en el mercado aunque por fusiones o adquisiciones pueden haberse constituido en la empresa actual hace algunos pocos años (como es el caso de EmpFranA2). Las empresas nacionales, en cambio, han nacido en la misma época, varios años después que las franquiciatarias.

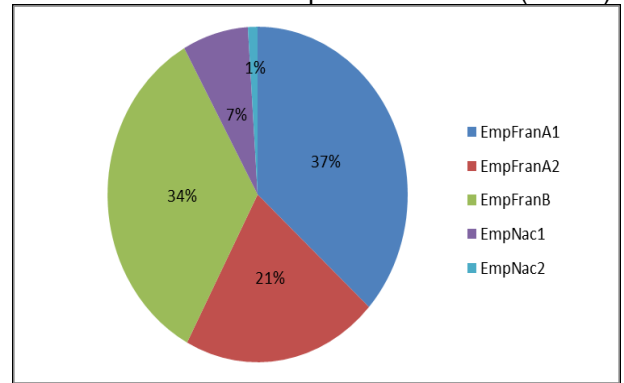
Para analizar la participación relativa de cada caso de estudio, se puede mostrar el volumen de ventas, la producción y la cantidad de empleados directos. Las figuras a continuación lo muestran, destacándose en ellas la preponderancia de EmpFranA1 y EmpFranA2 respecto de ventas y cantidad de empleados.

Figura 7.4: Participación relativa de los casos de estudio en función de las ventas anuales



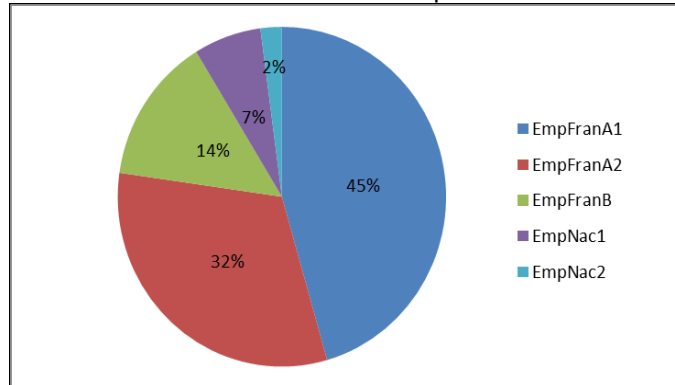
Fuente: Tabla 4.14, Capítulo 4

Figura 7.5: Participación relativa de los casos de estudio en función de la producción anual (en CU)



Fuente: Tabla 4.12, Capítulo 4

Figura 7.6: Participación relativa de los casos de estudio en función de la cantidad de empleados directos



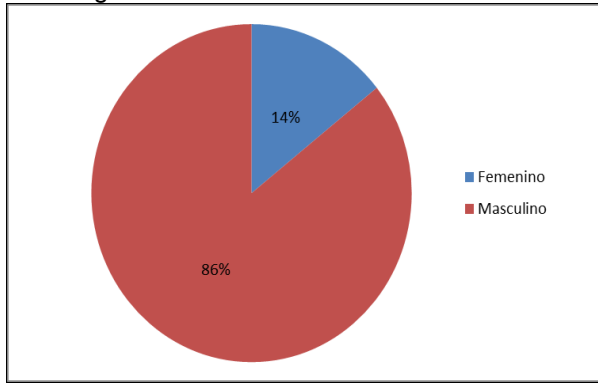
Fuente: Tabla 4.14, Capítulo 4

7.4.2. Características generales de las personas entrevistadas y en relación al tema de estudio

En Anexo 6 se expuso información acerca de la descripción y datos de los entrevistados. En este apartado se destacan los resultados más importantes al respecto.

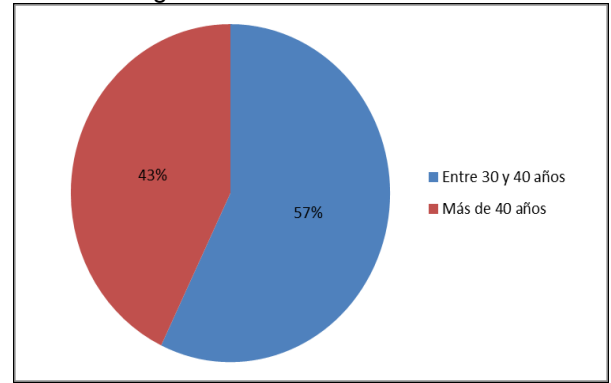
El total de entrevistados fue de siete personas, de las cuales tres eran de EmpFranB y las restantes de cada una de las otras empresas objeto de estudio (cinco empresas en total). Algunos resultados en relación a sus características se incluyen a continuación.

Figura 7.7: Género de los entrevistados



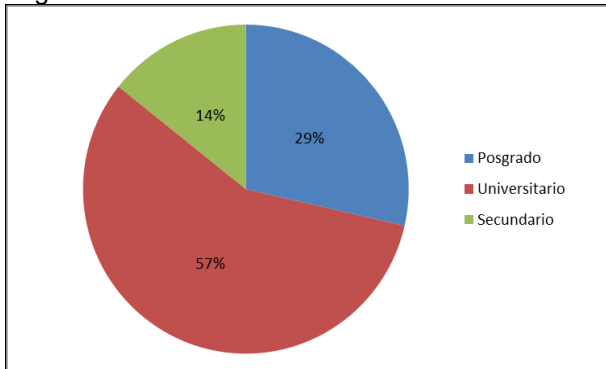
Fuente: Anexo 6

Figura 7.8: Edad de los entrevistados



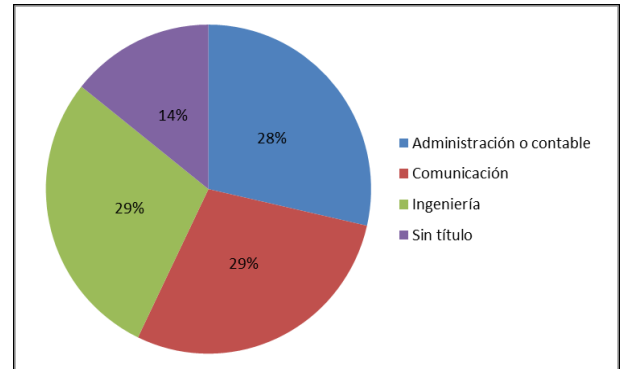
Fuente: Anexo 6

Figura 7.9: Máximos estudios de los entrevistados



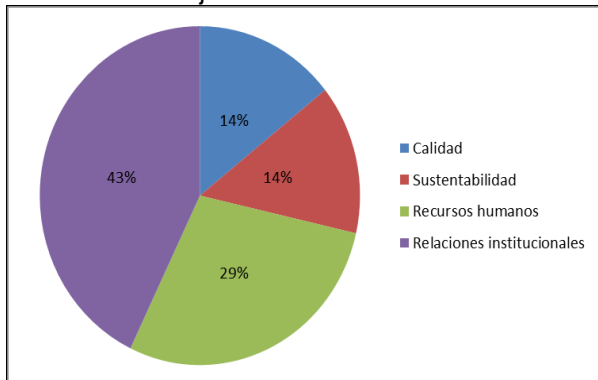
Fuente: Anexo 6

Figura 7.10: Área del título o profesión de los entrevistados



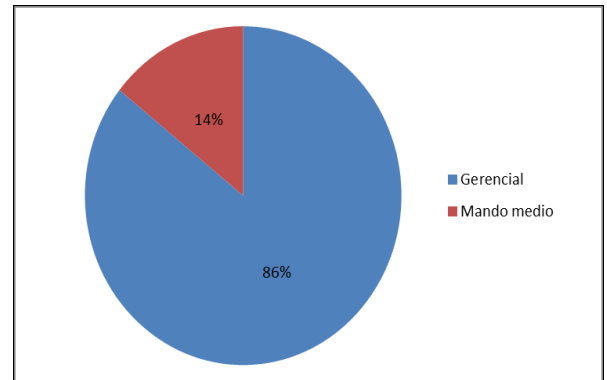
Fuente: Anexo 6

Figura 7.11: Área o subárea funcional en la que trabajaban los entrevistados



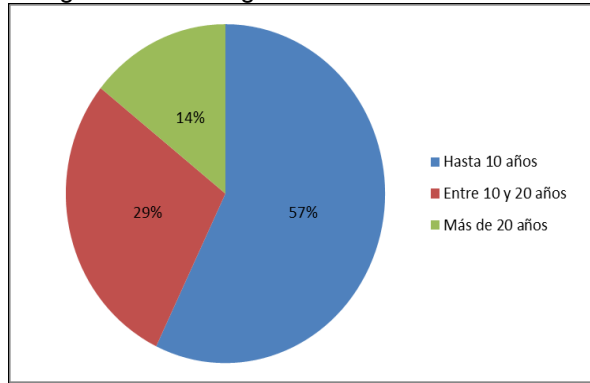
Fuente: Anexo 6

Figura 7.12: Tipo de cargo que ocupaban los entrevistados



Fuente: Anexo 6

Figura 7.13: Antigüedad de los entrevistados

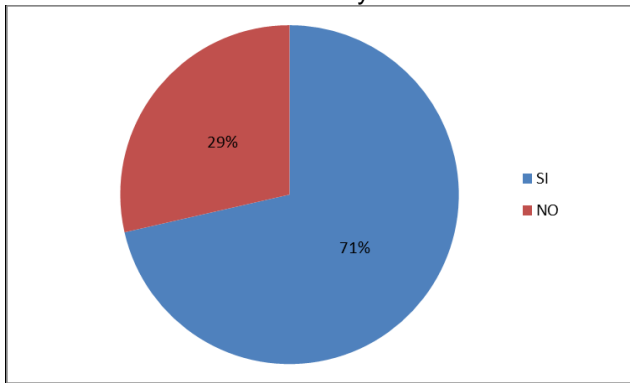


Fuente: Anexo 6

En general, se puede indicar que la mayor parte de los entrevistados ocupaba cargos gerenciales y eran de género masculino. También, la mayoría trabajaba allí hace menos de 10 años en áreas funcionales relacionadas con los recursos humanos y las relaciones institucionales. Todos eran mayores de 30 años de edad y la mayoría tenía hasta 40 años. Más de la mitad tenían estudios universitarios terminados y las áreas de su título eran las de ingeniería y comunicación.

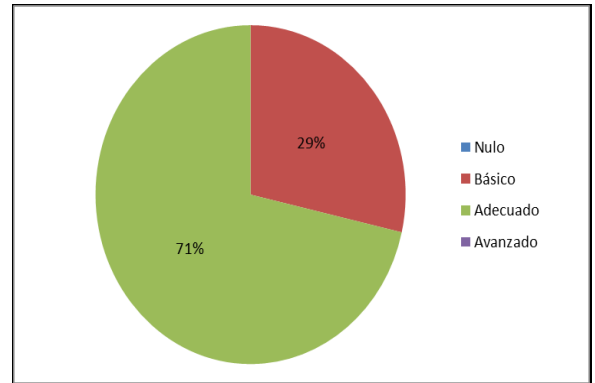
En relación específica al tema de estudio de esta tesis, la situación puede resumirse en las figuras a continuación.

Figura 7.14: ¿Recibió capacitación relacionada a sustentabilidad y/o RSE?



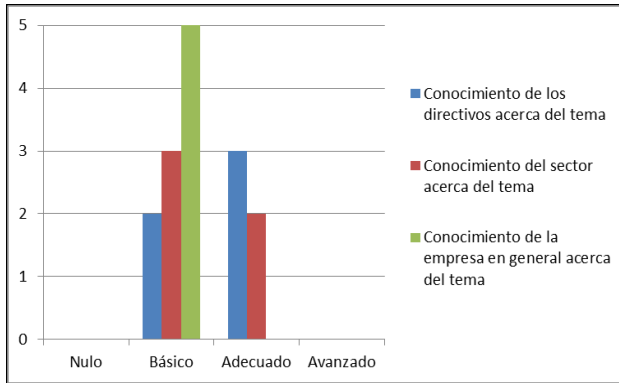
Fuente: Anexo 6

Figura 7.15: Conocimiento del entrevistado acerca del tema



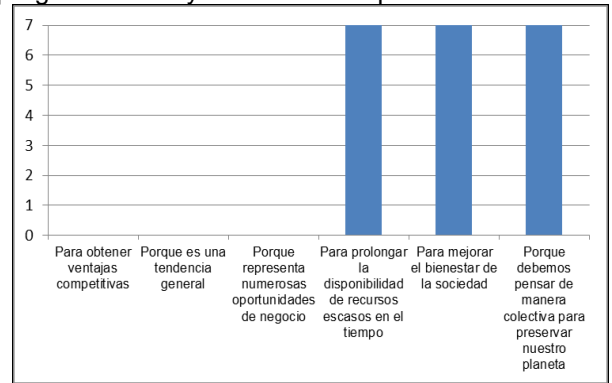
Fuente: Anexo 6

Figura 7.16: Conocimiento de los directivos, empresa y sector acerca del tema



Fuente: Anexo 6

Figura 7.17: ¿Por qué es necesario implementar programas de SyRSE en las empresas de su sector?



Fuente: Anexo 6

Una gran parte de los entrevistados había recibido capacitación en relación a la SyRSE, en general, y creían que tenían un conocimiento adecuado del tema. Pero, cuando se indagó acerca del conocimiento de los directivos algunos indicaron que conocían lo básico (2/3, coincidente con las empresas nacionales). En relación al conocimiento del sector al que pertenece la empresa también hubo disparidad siendo mayoría las respuestas que indicaban que se conocía lo básico; y respecto del conocimiento general de toda la empresa todos coincidieron en que también era básico. Resulta llamativo el hecho de haber entrevistado empresas de carácter global, con un gran desarrollo de aspectos de SyRSE y que en ninguna respuesta se halla indicado un desarrollo avanzado de la temática.

Los entrevistados coincidieron en que la importancia de la implementación de programas de este tipo es para prolongar la disponibilidad de recursos escasos, mejorar el bienestar de la sociedad y pensar de manera colectiva, por lo que se podría avizorar que eran personas más motivadas por aspectos de sustentabilidad que de RSE.

7.5. Confiabilidad y validez de los resultados

Para el logro de confiabilidad y validez se evaluó la existencia de suficiente información de acuerdo al problema planteado para poder realizar las descripciones detalladas de contextos, sujetos y fenómenos que se hicieron, así como de las categorías generadas.

En primera instancia, se volvió al planteo del problema (Capítulo 1) para evaluar el grado de respuesta a la pregunta general: *¿cómo hacen frente las*

organizaciones actuales a los desafíos que supone la sustentabilidad para el verdadero logro de un desempeño superior (económico, social y ambiental)? Y a las específicas: ¿Cómo incluyen las organizaciones en su planificación estratégica aspectos relacionados con la sustentabilidad en general y con la logística inversa en particular?; Los aspectos de sustentabilidad y de logística inversa tenidos en cuenta ¿promueven la obtención de ventajas competitivas?; ¿Agregan valor a la organización y a sus stakeholders?; Las organizaciones que incorporan estos aspectos ¿satisfacen las necesidades de sus stakeholders?; ¿Logran un desempeño superior? ¿cómo valoran este desempeño?.

Del análisis general surge que con las descripciones realizadas en este capítulo, que se basan en las del capítulo anterior y en todos los datos recabados que por cuestiones de extensión no pueden detallarse en esta tesis, se logra responder a las preguntas iniciales que dispararon esta investigación. Además, las categorías de análisis de resultados fueron precisas para ayudar en la etapa de interpretación.

También puede ser interesante que otros investigadores utilicen las mismas reglas para ver si arriban a conclusiones similares pero ello no es posible en esta instancia de tesis doctoral puesto que se perdería la característica de novedad de la misma.

Otra posibilidad es involucrar a los entrevistados para una retroalimentación directa. Este proceso ha sido llevado a cabo en algunos de los casos -aquellos en los que se notó mayor compromiso en los entrevistados y que además habían realizado retroalimentación de la entrevista- y la respuesta obtenida ha sido positiva en relación a los resultados alcanzados, aunque por la escasa cantidad de respuesta no se podría considerar que este proceso pueda otorgar confiabilidad y validez a los resultados en general.

Otra forma de mostrar la confiabilidad y validez de los resultados es analizando el rigor científico de la investigación. Como indica López Parada⁶¹⁸ en base a otros autores: *“existe consenso en afirmar que son cuatro los criterios que deberían tenerse en cuenta a la hora de valorar el rigor científico de una investigación:*

⁶¹⁸ Op. Cit. (p. 143).

- *Valor de verdad.* Grado de confianza que podemos depositar en los resultados de una investigación y en los procedimientos empleados en su realización [...] analizando si se han establecido de forma correcta las relaciones causa-efecto.
- *Aplicabilidad.* Posibilidad de aplicación de los resultados [...] a otro contexto [...].
- *Consistencia.* Grado en que los resultados [...] volverían a repetirse al replicar el estudio [...].
- *Neutralidad.* Debe asegurarse que los resultados [...] son reflejo de la situación investigada y de las propias condiciones y no producto del sesgo del investigador”.

En relación a estos criterios se puede destacar que los procedimientos empleados para esta investigación han sido rigurosos y han estado protocolizados para mejorar la posterior comparación entre los casos de estudio. Ello ha permitido obtener conclusiones acerca de diversas relaciones causa-efecto de las variables de investigación definidas, a través de las categorías de análisis.

Por su parte, el proceso seguido puede utilizarse en otros contextos o con otros sujetos sin inconvenientes, aunque se deberían tener en cuenta los aspectos diferenciales del ámbito específico que se desea estudiar⁶¹⁹.

En caso de repetición seguramente se daría una consistencia con los resultados de esta investigación puesto que algunas de las variables involucradas ya han sido estudiadas por otros autores⁶²⁰ y los resultados de este análisis se relacionan positivamente con los de ellos.

Por último, aunque siempre exista la posibilidad de incorporar un sesgo por parte del investigador, la protocolización del caso disminuye esta posibilidad dado que no permite la desviación de la investigación y además intenta tomar igual cantidad de información de cada uno de los casos.

⁶¹⁹ Se recuerda que en esta investigación las variables están circunscriptas a un sector económico particular que produce un tipo de producto específico y algunas subvariables se han amoldado a este ámbito. Sería conveniente en caso de repetición poder incorporar algunos aspectos del contexto específico.

⁶²⁰ Como ejemplo pueden citarse varios trabajos de autores referenciados en el marco teórico de esta investigación: Rubio Lacoba, Bañegil Palacios y Rubio Lacoba, Porter y Kramer, López Astudillo y Torres Quintero, Niño Villamizar, Hill y Jones, Cure Vellojin, Carter y Ellram, Carter y Rogers, Ramudhin *et al.*, Stock, Rogers y Tibben-Lembke, Epstein, Doty *et al.*, Provost y Leddick, Meyer y Gupta, Olavarrieta y Ellinger; Vickery *et al.*, Wisner *et al.*

Esta etapa de investigación concluye con la retroalimentación de la etapa anterior y la posibilidad de que surjan correcciones y se deba regresar al campo para ahondar en alguna temática en particular. Si bien esto no sería ilógico en este tipo de investigación en donde la teoría es un proceso de constante de ida y vuelta, en este caso no ha sido necesaria la vuelta al campo en este momento particular de la investigación.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Introducción

En la metodología de estudio de casos las conclusiones se refieren a una actividad que se desarrolla desde la instancia de recopilación de los datos. En todo momento surgen en el investigador afirmaciones que pueden constituirse en futuras conclusiones. Con el desarrollo de la investigación y la consolidación de los conceptos una vez obtenidos los resultados puede darse forma a esas afirmaciones.

Existen diferentes técnicas útiles para el momento de la extracción de conclusiones en esta metodología, dentro de las cuales Miles y Huberman⁶²¹ incluyen: descripciones generales, identificación de patrones, agrupaciones conceptuales, recuentos y comparaciones; destacándose esta última como una de las principales herramientas por la posibilidad de comparar los diferentes casos de acuerdo a las categorías generadas previamente. Esta técnica fue ampliamente desarrollada en la etapa de descripción de resultados (Capítulo 7) y se exponen a continuación las principales conclusiones arribadas luego de interpretados esos resultados.

Las conclusiones se deben establecer claramente como una respuesta a la pregunta de investigación formulada, que refleja el fenómeno que se intenta explicar. Se dividen en generales y específicas, de acuerdo a los aspectos más o menos relacionados con las variables o subvariables del fenómeno investigado.

8.2. Conclusiones

8.2.1. Conclusiones generales

En esta tesis doctoral el problema general planteaba el análisis de cómo hacen las organizaciones actuales para enfrentar los desafíos que supone la sustentabilidad y poder lograr un desempeño superior. Una posible respuesta a ese problema general es enfrentar los desafíos de la sustentabilidad a través de su inclusión en la planificación estratégica. En función de los resultados obtenidos se puede indicar que existe una relación directa entre quienes incluyen en su planificación estratégica aspectos relacionados con la sustentabilidad y la logística inversa y el logro de un desempeño superior (Proposición 1).

⁶²¹ Op. Cit.

La afirmación anterior se sustenta en dos aspectos: a mayor formalidad en este proceso de planeación existe mayor oportunidad de encontrar estrategias relacionadas con la SyRSE y con la LI; y que la existencia de estas estrategias de tipo integrales promueven un mayor desarrollo de principios de la TBL estableciendo un círculo virtuoso de planificación, organización, dirección y control, que se retroalimenta con la medición y la comunicación hacia afuera -como medio de transparencia y *accountability*-.

Por otra parte, esta integración promueve el logro de ventajas competitivas diferenciales que surgen de esas estrategias. Estas ventajas no siempre son identificadas como tales por las empresas pero del análisis de los resultados se evidencia que las mismas están presentes en aquellos casos en los que existen estrategias relacionadas con la SyRSE y la LI (formales e informales). Se comprobó también que estas ventajas, a su vez, promueven la creación de valor compartido para la empresa en sí y para sus *stakeholders* (Proposición 2).

Es así como con la incorporación de estos aspectos también logran satisfacerse las necesidades de los distintos grupos de interés que afectan o son afectados por las actividades de la empresa (Proposición 3), incluso en casos en los que no se realiza un reconocimiento específico de estos grupos. Si se adopta como objeto de análisis las relaciones con los *stakeholders* existen más oportunidades para tratar con efectividad los problemas organizacionales, sobre todo aquellos relacionados a la SyRSE y la LR, contribuyendo a un desempeño superior.

Lo anterior confluye en el logro de un desempeño superior relacionado con la sustentabilidad y obtenido a través de dos fuentes: la organización, con su círculo virtuoso de planificación de estrategias de SyRSE y LI y los actores del medio ambiente y la sociedad mediante la satisfacción de sus necesidades. Este desempeño puede ser medido y valorado, aportando así a las necesidades de comunicación y *accountability* de las empresas.

En resumen, las elecciones que se realicen en función de la incorporación de la FIL en la planificación estratégica y del reconocimiento y satisfacción de demandas de los *stakeholders* en una organización (variables independientes) repercuten en forma directa en la obtención de ventajas competitivas, la creación de valor

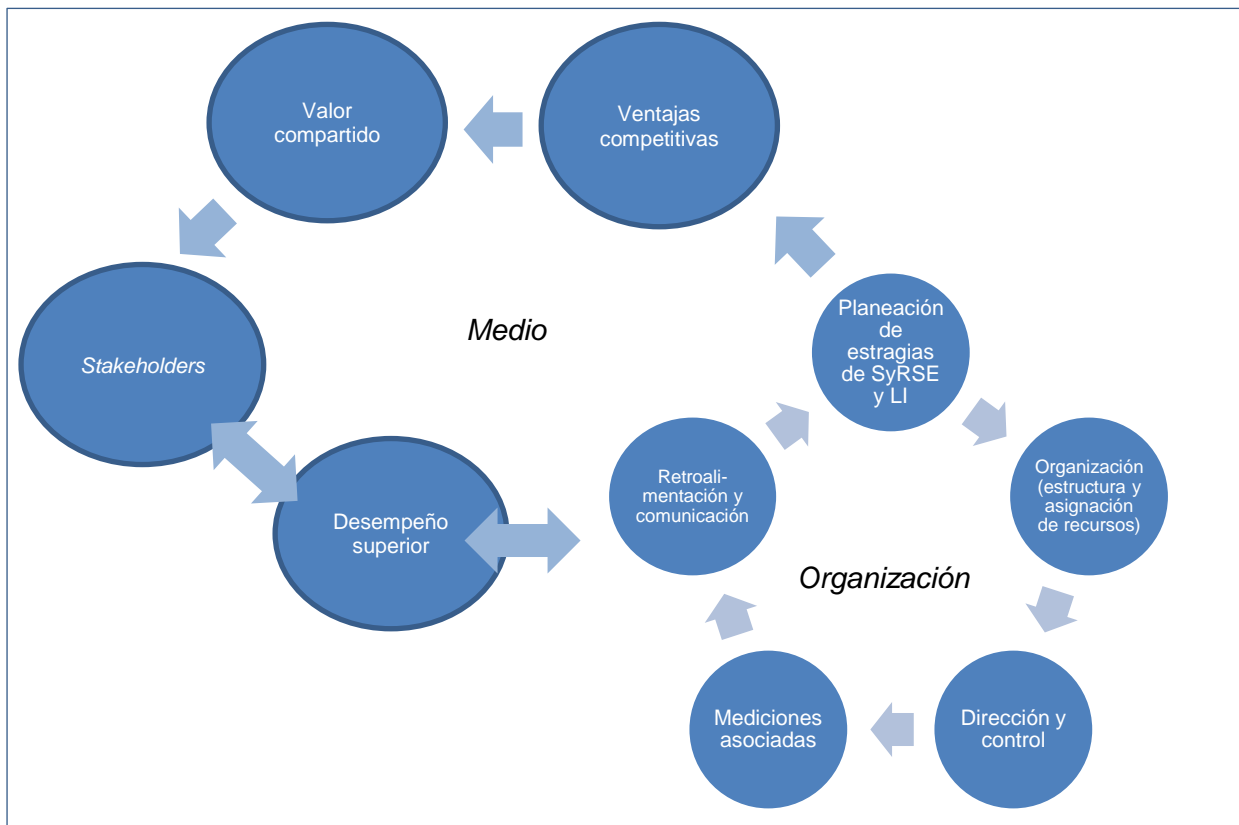
compartido y el logro de un desempeño superior, relacionado con la sustentabilidad (variables dependientes).

De acuerdo a estas conclusiones generales, las cuales se complementan con las posteriores de tipo específicas, se dan por válidas las proposiciones de investigación definidas inicialmente y que proponían dilucidar algunos aspectos del fenómeno en estudio:

- *Proposición 1: Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL obtienen un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad.*
- *Proposición 2: Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL logran VC que se traducen en la creación de valor compartido para sí y para sus stakeholders.*
- *Proposición 3: Si las organizaciones satisfacen las demandas de sus stakeholders obtienen un desempeño superior (económico, social y ambiental) relacionado con la sustentabilidad.*

La figura a continuación resume estas conclusiones generales arribadas.

Figura 8.1: Círculo virtuoso de la incorporación de la SyRSE y la LI en la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Conclusiones específicas

Además de responder a la pregunta general de investigación las conclusiones deben corresponderse con los objetivos planteados al inicio, que guiaron el proceso de investigación y con las variables y subvariables contenidas en ellos. Por ello se analizan a continuación las conclusiones más importantes de las principales variables estudiadas.

- **Proceso de planificación estratégica**

Esta variable analizada resulta ser de tipo independiente por lo que las elecciones que se realizan al respecto repercuten en la obtención última de un desempeño superior.

La FIL, para poder generar de manera eficiente oportunidades competitivas requiere de un proceso de planificación, organización, dirección y control similar al existente en la función directa de la logística. Es decir, la LI presenta un carácter intrínsecamente estratégico.

Las empresas que poseen un proceso de planificación estratégica de tipo deliberado es más probable que incluyan estrategias relacionadas con la SyRSE y la LI, que aquellas en donde este proceso es emergente. La ausencia de un proceso formalizado va de la mano de la imposibilidad de lograr estrategias relacionadas con este aspecto, por la gran cantidad de variables incluidas y relacionadas con ellas. Se observó dentro del objeto de estudio que las grandes empresas presentan procesos formales de planeación y la empresa PyME no y ello repercutía en los resultados obtenidos en relación a este aspecto.

Además, existe una relación directa entre estas estrategias integrales de SyRSE y LI y la exteriorización de resultados al medio a través de diversos informes. Quienes tienen estrategias formales de este tipo generan informes que sirven a los fines de lograr mayor transparencia y *accountability* en la organización.

El aspecto del medio ambiente y el uso eficiente de los recursos, como parte del principio ambiental de la TBL, es uno de los menos integrados en los procesos de planeación estratégica lo cual se observa en las definiciones que hacen las empresas de su visión, misión y valores. Esto resulta llamativo dado que al evaluar las mediciones, una gran parte de las empresas se refieren a aspectos

medioambientales. Esta situación puede deberse a que las definiciones de visión, misión y valores son procesos más complejos y a más largo plazo que la internalización de determinadas mediciones a través de la incorporación de estrategias relacionadas con el medio ambiente. Se intuye que las empresas irán adaptando estos aspectos de base de la planificación estratégica en el mediano plazo, dado que las empresas franquiciatarias dependientes de las grandes marcas globales ya se encuentran en este proceso.

Por último, se puede destacar la alta dependencia hacia las marcas globales que poseen las empresas franquiciatarias en relación a los aspectos de planeación estratégica e incluso la diferencia en el grado de esta dependencia en relación a las distintas marcas globales analizadas, lo cual resulta una particularidad del sector elegido como objeto de estudio. Esta situación es lógica si se analizan conceptos como las cadenas globales de valor⁶²² en las cuales existen distintos tipos de relaciones entre las empresas líderes y las subsidiarias en función de la manera en que coordinan las actividades y las asimetrías de poder entre los eslabones de la cadena. Estas tipologías influyen directamente en los criterios y estrategias de sustentabilidad de las empresas⁶²³.

- **Función inversa de la logística**

Esta variable también es de tipo independiente y las elecciones que se realizan para incorporarla dentro de la planificación estratégica de las empresas encuentran su correlato en el logro de un desempeño superior.

En todas las organizaciones en estudio se encuentran actividades relacionadas con el reuso, remanufactura o reciclaje de productos, partes o componentes, aunque se destaca que la formalidad de las mismas varía en función de si existe un programa o plan 3-R que las sustenta.

En relación especial a la función inversa de la logística de PFU en manos de los consumidores sólo las grandes empresas de la marca global A poseen acciones

⁶²² Gereffi, Gary. *Global value chains in a post-Washington Consensus world* (2014).

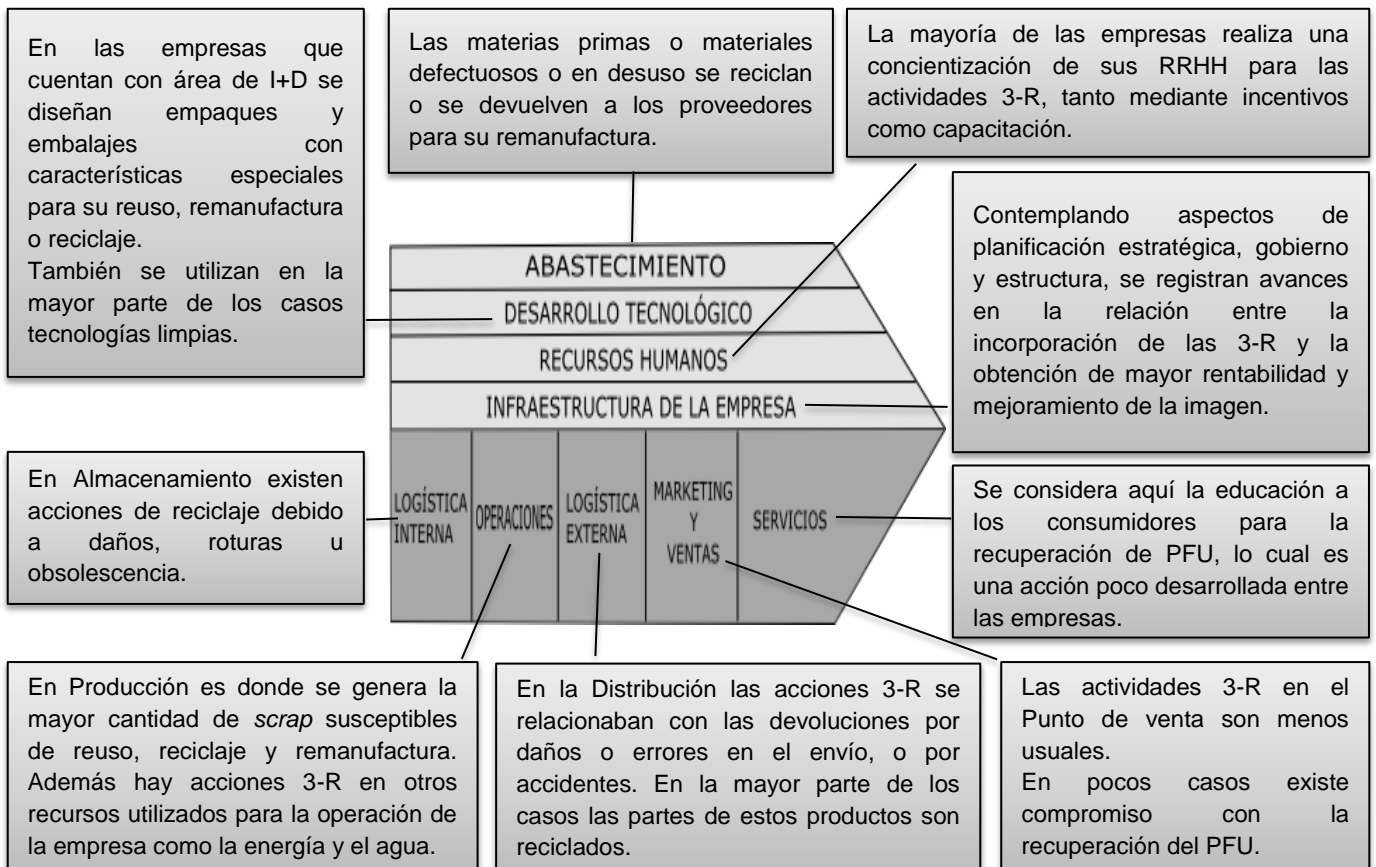
⁶²³ Vera, Paola. *Cooperación entre empresas: afiliación e impulso de cadenas de valor sustentables* (2014).

concretas. En el resto de las empresas se desarrolla esta función en áreas como el diseño del producto, empaques o embalajes.

En general, se observa que las actividades 3-R están presentes en diversas partes de la cadena de valor, como se muestra en la Fig. 8.2. Las actividades principales de la cadena de valor de Porter tienen un impacto directo en la creación de valor y las actividades de apoyo afectan el valor a través de su impacto en el desempeño de las actividades principales. La función logística es un área en la cual se puede crear valor y obtener un desempeño superior, mediante la selección e implantación de las estrategias adecuadas.

La implementación de un flujo inverso en la función logística ampliaría las capacidades competitivas de las empresas, definiendo a la cadena de valor como un circuito cerrado en el que se incluyen como actividades de valor a las 3-R.

Figura 8.2: Actividades de reuso, remanufactura y reciclaje presentes en las cadenas de valor de las empresas estudiadas



Fuente: Elaboración propia

Como se observa de la figura, la naturaleza de las actividades 3-R, relacionadas íntimamente con la LR, es transversal a muchas áreas funcionales por lo cual una implementación exitosa de la FIL, que genere ventajas competitivas

sostenibles, exige una integración de las actividades 3-R en toda la cadena de valor tradicional.

La LR promueve los tres pilares de la sustentabilidad de la siguiente manera:

- Económico. La recuperación de materiales puede significar la sustitución de materias primas u otros componentes de los productos de una organización, lo que genera una disminución directa de los costos de producción y, además, es un instrumento de *marketing* que promueve una imagen de la organización que puede transformarse en VC generando mayores retornos económicos. Una gran cantidad de estudios destacan que el incremento en costos de implementación de estos programas se contrarresta con el aumento de los ingresos por la imagen de la organización, ante un público cada vez más exigente de productos “verdes”.
- Social. Las buenas prácticas medioambientales son bien vistas por diferentes *stakeholders* ya que satisfacen sus necesidades de compromiso social de las organizaciones para con el ambiente y, por otra parte, genera los caminos para el cumplimiento de determinadas normas o reglamentaciones ambientales de carácter internacional, nacional y local.
- Ambiental. Da origen a la recuperación de los PFU reincorporando a la cadena de valor productos que de otra manera se constituirían en desechos, aumentando el nivel de residuos y atentando contra el medio ambiente.

- **Demandas de los *stakeholders***

Esta variable analizada, al ser de tipo independiente, se constituye en otro aspecto clave de desarrollo en las empresas para la obtención de un desempeño superior. Aquellas organizaciones que logran satisfacer una mayor cantidad de demandas, obtienen un mejor desempeño relacionado con la sustentabilidad.

Las necesidades de cada grupo de interés son satisfechas en la mayor parte de los casos analizados aunque existen algunos grupos que se pueden considerar relegados como el Estado y los Gobiernos y los Clientes.

Respecto del primero de ellos, existe una relación de ida y vuelta entre la posibilidad de satisfacer sus necesidades y la responsabilidad de ese grupo de reglamentar para que esto así sea. En el marco de la SyRSE y de la LI, el Estado y los Gobiernos demandan a las empresas la responsabilidad por el ciclo de vida

completo del producto el cual es, a su vez, potestad de regulación de ellos mismos a través de principios normativos como la REP. La ausencia de este tipo de regulaciones en nuestro país hace que no se puedan satisfacer demandas del Estado, que incluso las mismas empresas franquiciatarias satisfacen a Estados de otros países en otras filiales.

Respecto de los Clientes se destaca la falta de diferenciación, en la mayoría de los casos, entre éstos y los consumidores lo cual se proyecta posteriormente en la satisfacción de sus necesidades. En los sistemas de valor del sector analizado (empresas embotelladoras de gaseosas) existen los Clientes como intermediarios entre los Distribuidores y los Consumidores. El reconocimiento y tratamiento de las necesidades de los clientes resulta fundamental en esta cadena dada su importancia en el objetivo final (la venta al consumidor).

Más allá de la satisfacción de las necesidades, el reconocimiento de los grupos de interés de una empresa se considera una etapa clave para el logro de un desempeño superior, dado que en ese proceso se determina el “para quién” debe la organización planificar, organizar, dirigir y controlar sus estrategias de SyRSE y de LI.

En este reconocimiento se identificaron algunos grupos de interés, determinados como muy importantes para la investigación, que no son contemplados por las empresas, como por ejemplo el Medio ambiente y las ONG’s ambientalistas. También se puede destacar que aunque no se reconocen algunos *stakeholders*, al analizar sus demandas éstas se encuentran satisfechas, lo que indica la ausencia de un proceso de revisión de los grupos definidos para cada empresa o también la ausencia de procesos formales de reconocimiento y retroalimentación relacionados con los grupos de interés.

Por último, a través del análisis de cuáles son los grupos de interés más importantes para cada una de las empresas en estudio se puede evidenciar que existen empresas en las cuales no están internalizados los aspectos de sustentabilidad y en esta elección se pone por delante a los consumidores en relación a cualquier otro *stakeholder*. Coincide esta afirmación con las empresas de tipo nacional -a diferencia de las franquiciatarias de marcas globales- que se encuentran aún en un estadio que podríamos llamar de la Calidad, en el cual el

cliente era lo más importante y todo análisis se relacionaba con y para ellos. Con la evolución de la calidad y el advenimiento de la sustentabilidad este parámetro se encuentra desactualizado.

- **Ventajas competitivas**

Esta variable es de tipo dependiente. Su logro depende de las elecciones que se hayan realizado previamente en relación a las estrategias funcionales de LI para la obtención de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los *stakeholders*.

Como se mostró en la Fig. 8.1, las estrategias de SyRSE y LI promueven la obtención de ventajas competitivas, aunque la mayor parte de las empresas no las tienen identificadas como parte de la diferenciación de sus productos. Todas las acciones 3-R mencionadas en la Fig. 8.2 se constituyen en una fuente de obtención de ventajas competitivas importantes que las organizaciones deben saber identificar y, sobre todo, desarrollar y monitorear.

Se identifican tanto ventajas de tipo tangible como intangibles que devienen de la FIL existiendo en las empresas, en mayor medida, aquellas de tipo tangible. Las intangibles son más complejas de obtener en el corto o mediano plazo porque se relacionan con la incorporación de los aspectos de las 3-R como filosofía y dentro de la propia cultura organizacional. Ello no resulta imposible si la organización ya está desarrollando acciones como las descritas en la Fig. 8.2, pero conllevan un mayor tiempo para convertirse en una ventaja que distinga a una empresa de su competencia.

Las actividades de recuperación pueden llegar a constituir parte de la imagen e identidad de la organización y ser una guía para las acciones de sus miembros, integrando la cultura empresarial, el compromiso y lealtad de los trabajadores y las capacidades de la empresa. La reputación de una empresa líder en recuperación refuerza su posición en el mercado incrementando las ventas entre los consumidores sensibilizados con estas cuestiones.

- **Valor compartido**

Esta variable también es tipo dependiente. Su consecución depende de haber realizado las elecciones necesarias relacionadas con los productos, mercados,

cadena de valor y *clusters* de apoyo para lograr crear valor compartido. La FIL promueve este tipo de elecciones.

Si bien el concepto de valor compartido resulta bastante contemporáneo, las organizaciones que han integrado aspectos de la FIL obtienen ventajas competitivas que se relacionan directa o indirectamente con el mismo. La conexión entre la VC y el aporte que hacen las empresas a la solución de los problemas sociales ya ha sido analizada por los propios autores que propusieron el concepto de valor compartido (Porter y Kramer), mostrando las áreas en donde estos enlaces son más fuertes como el impacto ambiental, el uso del agua y de la energía, el acceso y viabilidad a los proveedores, el desarrollo de habilidades en los empleados y su salud y seguridad.

Dentro de los componentes del valor compartido existen algunos más internalizados que otros en los casos de estudio, como por ejemplo la reconcepción de los productos para atender necesidades de salud y mejor nutrición (mediante un portfolio de productos bajos o nulos en calorías), el uso eficiente de la energía y la logística y también de los recursos en general, el mantenimiento de relaciones sinérgicas con los proveedores, el manejo de la productividad de los empleados y el desarrollo de *clusters* con empresas relacionadas o con instituciones académicas y asociaciones.

En este aspecto en particular no se puede obviar la importancia de la regulación gubernamental para una mayor creación de valor compartido. Una correcta regulación puede alentar a las empresas en la búsqueda de este tipo de valor para sus *stakeholders*, en tanto que una regulación incorrecta e incluso la ausencia de la misma, hace que los *trade-offs* entre los objetivos sociales y económicos sean inevitables. El concepto de REP trabajado como parte de las bases de la FIL es un mecanismo gubernamental que ayudaría en este sentido.

- **Desempeño superior**

Esta variable también es dependiente de la incorporación de aspectos en cuatro pilares fundamentales: eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los *stakeholders*. A su vez, el logro de eficiencia, calidad e innovación superior se deriva en mayores niveles de respuesta a los *stakeholders*. La FIL y la satisfacción de las

demandas de los *stakeholders* (ambas variables independientes) promueven la obtención de un desempeño superior, relacionado con la sustentabilidad.

Se encuentra que las organizaciones tienen un desarrollo importante de la medición del desempeño en cuanto a los pilares de eficiencia y calidad, por ser éstas mediciones más tradicionales arraigadas en la mayor parte de las empresas. Pero los pilares de innovación y respuesta a los *stakeholders* están menos desarrollados. Esto se debe a que la innovación no es un área funcional primordial en muchas organizaciones, sobre todo en las empresas nacionales y las de tipo PyME analizadas, y a la falta de reconocimiento formal y tratamiento de las demandas de los *stakeholders*, mencionado anteriormente. Estas ausencias contribuyen a que cuando se buscan mediciones de esos aspectos tampoco estén incluidas.

Se puede destacar en relación al pilar de la innovación que en los casos de empresas franquiciatarias este aspecto se basa únicamente en desarrollos relacionados con los procesos y en parte con los empaques y embalajes, dado que la innovación en el producto en sí (bebida gaseosa) es potestad de la marca global y en algunos casos también los envases que lo contienen.

En las mediciones de desempeño en general existen variables, relacionadas con los principios de la TBL, poco desarrolladas como por ejemplo: dentro del principio ambiental los costos ambientales, el *marketing* verde, las garantías de productos verdes y la responsabilidad medioambiental ampliada; y dentro del principio social, la administración del talento de los RRHH, los equipos especiales de entrenamiento en programas verdes y el esfuerzo para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad. Dentro del principio económico no existen ausencias importantes dado que es el principio más desarrollado de los tres en las empresas (a nivel de mediciones).

8.3. Recomendaciones

Las recomendaciones que surgen de esta investigación y que se relacionan con los resultados y las conclusiones arribadas se dividen en: derivaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación.

8.3.1. Derivaciones prácticas

Las derivaciones prácticas o aportes se constituyen en un paso más allá de la obtención de conclusiones para incorporar algún valor agregado al tema de investigación.

Los aportes se realizan de acuerdo a las variables trabajadas que están al alcance de la empresa de ser modificadas (variables independientes) que luego tienen su correlato en las variables identificadas como dependientes. Es así como los aportes versan sobre la satisfacción de las demandas de los *stakeholders*, el proceso de planificación estratégica y la SCM y FIL.

Esto no quiere decir que a lo largo del presente trabajo no se hayan realizado aportes en cuanto a las variables definidas como dependientes, sino que las independientes son aquellas sobre las cuales se tiene un mayor campo de actuación, por eso se destacan en este apartado. Ejemplos de aportes en relación a las variables dependientes se encuentran en:

- En relación al desempeño superior, se desarrolló un concepto propio que integra las necesidades de la SyRSE y de la LR y se definieron sus dimensiones en función de los principios de la TBL y de cuatro pilares: eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los *stakeholders* (Tabla 2.4, Capítulo 2).
- En relación a las ventajas competitivas, se avanzó en la definición de ellas en el marco de la LR y del contexto específico de estudio (Tabla 2.2, Capítulo 2), demostrando los valores diferenciales que podría obtener una empresa con la incorporación de una estrategia de LR.
- En relación al valor compartido, se incluyó un concepto contemporáneo muy importante para las empresas en la actualidad, logrando relacionarlo con las ventajas competitivas de la LR (Fig. 7.2, Capítulo 7), para demostrar su relevancia en la obtención de un desempeño superior.

- **Satisfacción de las demandas de los *stakeholders***

En primer lugar, es deseable que una empresa que intenta incorporar aspectos de sustentabilidad realice un reconocimiento formal de sus grupos de interés. Esta actividad servirá para describir y explicar comportamientos de la organización, para identificar las conexiones de la empresa con sus *stakeholders* y para interpretar la función que tiene la empresa como guía de acciones morales o filosóficas para las

operaciones y administración de la misma⁶²⁴. De esta manera nacerán intereses de otros tipos, no sólo económicos, que la empresa puede estar satisfaciendo sin darse cuenta o que son fundamentales para el desarrollo armónico de su negocio.

Al respecto, la propia ISO 26000⁶²⁵ indica que “*La identificación de las partes interesadas y el involucramiento con las mismas son fundamentales para la responsabilidad social. Una organización debería determinar quién tiene intereses en sus decisiones y actividades, de manera que pueda comprender sus impactos y cómo abordarlos*”.

Esta identificación puede realizarse utilizando diversas técnicas disponibles, como la matriz de responsabilidades de Carroll⁶²⁶, la identificación de los *stakeholders* más importantes de Mitchell *et al.*⁶²⁷, las estrategias ante los *stakeholders* de Savage *et al.*⁶²⁸. No es la idea de este aporte realizar una identificación de técnicas específicas para el reconocimiento de grupos de interés sino más bien identificar aquellos que son imprescindibles en relación al tema de investigación.

Tal como se expuso en el marco teórico de esta tesis doctoral, existe una relación directa entre los *stakeholders* y la logística inversa. Estos grupos desarrollan prácticas que limitan y que conducen la LI pudiendo establecerse relaciones específicas de demandas de los grupos y responsabilidad de la empresa en relación a la LI.

Del análisis realizado se derivan tres aportes útiles para las empresas que están en el camino de identificación de sus grupos de interés con la intención de incorporar luego aspectos de SyRSE y LI. El primer aporte es la identificación de los grupos de interés relevantes para el contexto de investigación seleccionado (esto es: el sector de empresas embotelladoras de gaseosas en Argentina) propuesto en Fig.

⁶²⁴ Donaldson y Preston (Op. Cit.).

⁶²⁵ Op. Cit. (Cap. 3, Apdo. 3.3).

⁶²⁶ Op. Cit. (1991).

⁶²⁷ Mitchell, Ronald; Agle, Bradley y Wood, Donna. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts* (1997).

⁶²⁸ Savage, Grant; Nix, Timothy; Whitehead, Carlton y Blair, John. *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders* (1991).

2.9 (Capítulo 2). Dentro de ellos se encuentran algunos específicos que surgieron en el desarrollo de la investigación y que en otros contextos pueden ser irrelevantes, pero en su mayoría son grupos íntimamente relacionados a aspectos de la SyRSE y la LI.

El segundo aporte es la identificación de las demandas de cada uno de ellos y de la responsabilidad de la empresa ante la LR. Esto se resume en la Tabla 2.2 (Capítulo 2).

El tercer aporte es la determinación de mediciones acerca de los grupos de interés que luego puedan ser evaluadas y retroalimentadas para la generación de programas de mejora. Dentro de estas mediciones, las específicas relacionadas a la LR que no deberían faltar serían:

- Inclusión de los *stakeholders* en el proceso de desarrollo de los productos.
- Utilización de sistemas de información basados en internet para la relación con ellos.
- Desarrollo de compromiso organizacional con la respuesta a los distintos *stakeholders*.
- Programas de capacitación a los RRHH para que se vean como *stakeholders*.
- Capacitación a los RRHH relacionada con el desarrollo sustentable.
- Respuesta al cliente y personalización: manufactura flexible y rápida (adaptación de procesos y productos a las necesidades del cliente).
- Respuestas verdes.
- Sistemas de logística capaces de responder rápidamente a las demandas no previstas.
- Esfuerzo para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad.
- Responsabilidad medioambiental ampliada.

Todas estas mediciones se encuentran íntimamente relacionadas con el pilar de “respuesta a los *stakeholders*” dentro del desempeño superior.

Una empresa que se inicie en el camino mencionado puede utilizar estas referencias para identificar no sólo cuáles grupos de interés está dejando de lado sino también qué demandas está satisfaciendo, cómo afronta su responsabilidad ante ellas y cómo está midiendo todas esas acciones. Esto es un primer paso en la

incorporación formal de aspectos de SyRSE y LI que posteriormente formará parte de estrategias, programas o planes determinados.

- **Proceso de planificación estratégica**

Un proceso formal de planificación estratégica es imprescindible cuando existe la necesidad de un análisis ordenado de una multiplicidad de variables, con el objetivo de crear propuestas estratégicas que logren un desempeño superior para la organización, de acuerdo a las necesidades y posibilidades, internas y del ambiente externo.

Una empresa que desee incorporar a la SyRSE y a la LR debería comenzar pensando en la redefinición de las variables de este proceso o en la creación del mismo, si es el caso de una que no lo posea.

Las características propias de la planeación estratégica hacen que sea una forma válida para incorporar los aspectos señalados en cualquier organización: la estrategia concierne tanto a la organización como a su ambiente; es compleja; afecta el bienestar de la organización; comprende tanto los contenidos (medidas) como los procesos; integra varios procesos de pensamiento (conceptuales y analíticos); existen en distintos niveles y no son puramente deliberadas⁶²⁹.

Tampoco es la idea de este análisis la de realizar una definición de este proceso dado que una gran variedad de autores ya lo han modelado y definido, tal como se analizó en el marco teórico de esta tesis. El aporte que se realiza se relaciona con los parámetros que debieran incluirse en este proceso para dar lugar a la presencia de estrategias relacionadas con la SyRSE y la LR.

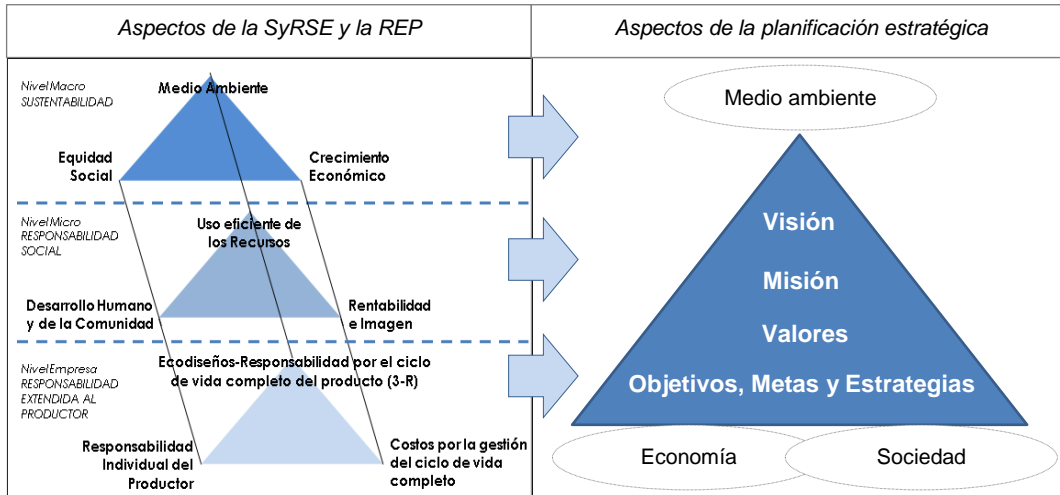
En primer lugar, los principales aspectos del proceso de planificación estratégica como la visión, misión, valores, estrategias y otros, debieran estar empapados de las nociones de la SyRSE y la LR dado que constituyen las bases fundamentales sobre las cuales se deciden posteriormente los planes y programas de las distintas áreas funcionales, así como los Cuadros de Mando Integral a través de los cuales se monitorea el desarrollo de la empresa. Esto no resulta imposible dado que en el estudio llevado a cabo algunas organizaciones ya lo tenían incorporado. Lo que puede suceder es que se deban redefinir algunos conceptos

⁶²⁹ Mintzberg *et al.* (Op. Cit.).

clave para reposicionar a la organización en función de esta nueva filosofía que se desea incorporar.

La idea general, retomando la relación entre sustentabilidad, responsabilidad social y REP (Fig. 2.6, Capítulo 2), es la que muestra en la figura a continuación.

Figura 8.3: Relación entre la SyRSE y la REP con la planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia

Seguramente será más probable encontrar aspectos de nivel macro (sustentabilidad) en las declaraciones de visión o valores corporativos, aspectos de nivel micro (responsabilidad social) en las declaraciones de misión y en los objetivos y metas y aspectos de la REP en las estrategias específicas que se deban generar con la incorporación de la función inversa de la logística.

Aunque en la actualidad en nuestro país no exista una legislación específica de REP, el avance que están teniendo estas cuestiones a nivel global es muy importante y no sería ilógico pensar que muy pronto nuestro país tenga su propia normativa. Ello también puede observarse en el análisis realizado en el Capítulo 3 respecto de las experiencias en el tema en otros países vecinos. La posibilidad de adelantarse a estas normativas implica que cuando las mismas entren en vigencia la empresa ya las tendrá en pleno desarrollo e incluso podrá acceder a otros incentivos por su experiencia (como por ejemplo, fondos de inversiones verdes, bonos de carbono, etcétera).

Retomando el tema de las estrategias, especialmente en la declaración de estrategias funcionales se debería incluir formalmente a la FIL. En la mayoría de las organizaciones que formaban parte del objeto de estudio de esta tesis no existían

estrategias formales de LI pero sí programas y planes de distintos niveles, plazos y tipos. La mayor parte de ellos provenían de una estrategia “ambiental” de la empresa.

Lo que se sugiere en este caso es pasar de este concepto a uno más amplio y abarcativo, como lo sería una estrategia de LR. Una estrategia de este tipo debería contener como mínimo:

- Una incorporación explícita de los principios de la TBL, desarrollando aspectos económicos, sociales y ambientales (y no sólo estos últimos).
- La manera en que la empresa debe conseguir eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los *stakeholder* superiores⁶³⁰. Al incorporar este último aspecto relacionado con los grupos de interés se genera el nexo con el apartado anterior, en el cual se destacó que sería imprescindible realizar la tarea de reconocimiento de ellos en primera instancia.

Además, al formar parte de la planeación se ingresa en un círculo continuo y necesario en el que prosigue la organización de los recursos para el logro de la estrategia, la dirección y control de su desarrollo, el monitoreo a través de mediciones y la retroalimentación a la propia estrategia y a la consecución de un desempeño superior (circuito que se expuso en la Fig. 8.1).

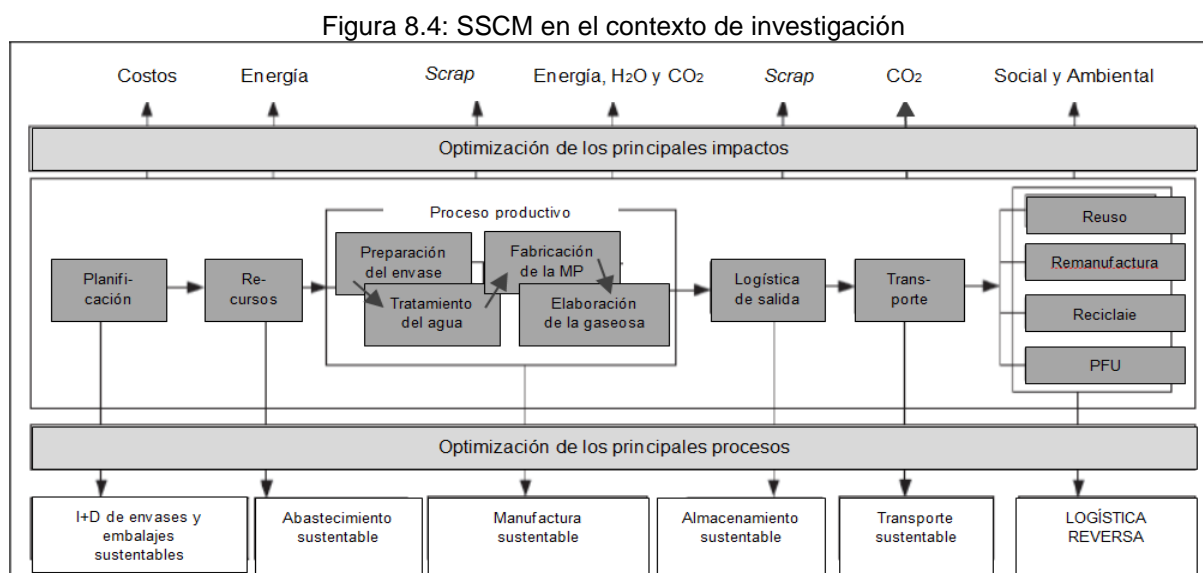
En cuanto a las mediciones que se deben utilizar para el monitoreo de una estrategia de LI, sirvan las dimensiones del desempeño propuestas en la Tabla 2.4 (Capítulo 2) como ejemplos de distintos indicadores que relacionan los pilares del desempeño con los principios de la TBL, en un contexto de SyRSE y LR.

- **SCM y Función inversa de la logística**

Tal como se mencionó en el marco teórico de esta investigación, la sustentabilidad es un aspecto que puede integrarse a la cadena de suministros en muchos de sus eslabones, logrando lo que actualmente se conoce como *Sustainable Supply Chain Management* (SSCM). Ramudhin, uno de los autores que trabajó este concepto propuesto inicialmente por Carter y Rogers, propone incorporar los principios de la TBL a través de la optimización de los principales

⁶³⁰ Estos son los cuatro pilares de un desempeño superior definidos para este trabajo de tesis en base a Hill y Jones (2011).

procesos e impactos de la cadena. Se sintetiza su enfoque en una figura expuesta en el Capítulo 2 (Fig. 2.12) que se ha adaptado al contexto de investigación de este trabajo (Fig. 8.4).



Fuente: Elaboración propia en base a Ramhudin *et al.* (2010, p.35)

La LR forma parte de los procesos clave de la SCM que la organización puede optimizar para lograr mayor sustentabilidad en la cadena. Está en manos de las organizaciones realizar las elecciones correctas para optimizar los procesos e impactos de la cadena en la sustentabilidad y de acuerdo a los resultados obtenidos se pueden proponer diversas acciones como las incluidas en la Tabla 8.1.

Tabla 8.1: Acciones de optimización de procesos de la SCM en función de la sustentabilidad

Eslabón de la SCM	Acciones
I+D de envases y embalajes sustentables	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del peso de los envases y de las taparrosca. - Utilización de materiales que no tengan origen en el petróleo. - Utilización de material reciclado.
Abastecimiento sustentable	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de proveedores en base a criterios de sustentabilidad. - Desarrollo de negocios inclusivos.
Manufactura sustentable	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción del uso de la energía eléctrica. - Utilización de otras fuentes renovables de energía. - Reducción de la cantidad de agua utilizada en los procesos de producción. - Tratamiento correcto de los efluentes. - Reposición del agua. - Reutilización del agua. - Reducción de emisiones de CO₂. - Reducción de la producción de <i>scrap</i> y otros residuos. - Reciclado de <i>scrap</i> y otros residuos. - Reutilización <i>scrap</i> y otros residuos como materia prima para diversos usos. - Inversiones en tecnologías limpias.
Almacenamiento sustentable	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización del uso del espacio. - Utilización de infraestructura reciclable o de alta duración.

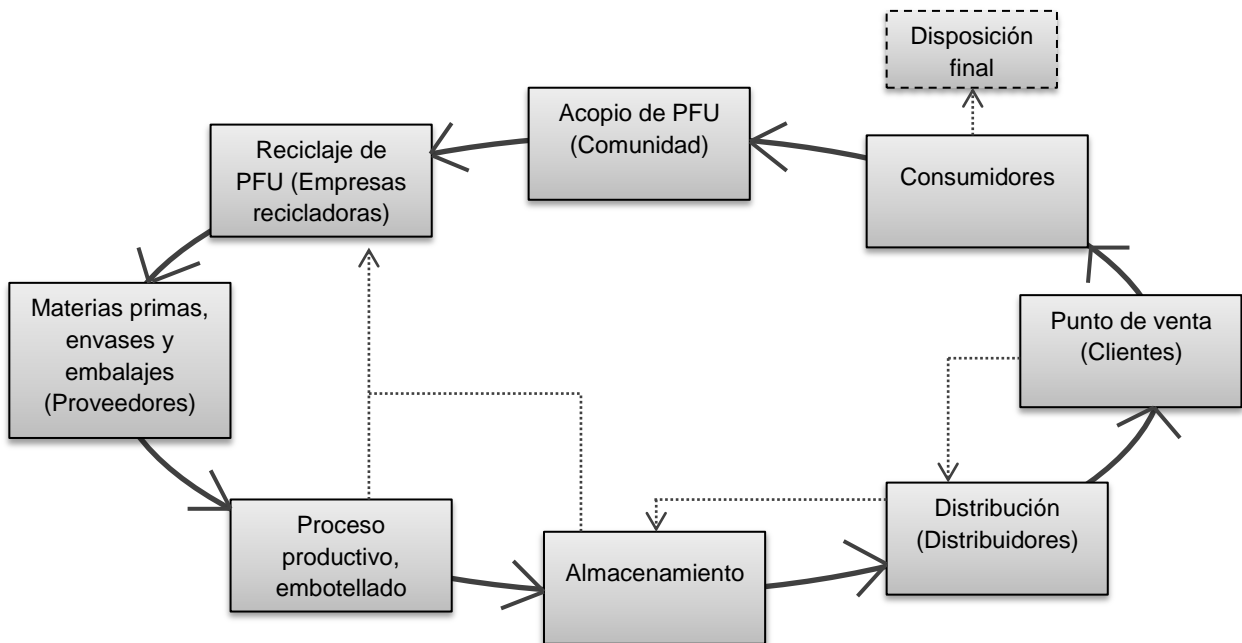
	- Optimización en el uso de vehículos.
Transporte sustentable	- Optimización de las rutas. - Ubicación de los centros de distribución. - Inversiones en vehículos sustentables. - Programas de mantenimiento preventivo de vehículos.
Logística reversa	- Reuso, remanufactura y reciclaje de partes y componentes, empaques y embalajes, así como otros tipos de residuos existentes en las empresas. - Captación de PFU (envases PET, latas y taparrosca).

Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento

Este listado no pretende ser taxativo sino enumerativo de los principales aspectos que se podrían incorporar en la empresa en cada eslabón de la cadena.

Por otra parte, se puede proponer un proceso general de LR que se basa en las condiciones actuales del contexto de investigación analizado (Fig. 8.5).

Figura 8.5: Proceso incipiente de logística inversa en el contexto de estudio



Fuente: Elaboración propia

El proceso inicia en la adquisición de materias primas (MP), destacándose los envases y embalajes (botellas y taparrosca principalmente), dado que son los productos susceptibles de ser analizados a través de logística inversa en el sector, ya que el producto en sí (bebida gaseosa) es totalmente consumido en el momento de su uso.

Las botellas pasan al proceso productivo en donde sufren alguna transformación antes de ser llenadas con la bebida: en el caso de botellas retornables es un proceso de lavado e inspección y en el caso de no retornables el proceso es de soplado de la preforma para la obtención del envase PET. En el

proceso de llenado se producen distintos tipos de *scrap* que son reunidos en un lugar particular para su posterior uso. En el caso de *scrap* de PET y taparrosas se retornan a la empresa proveedora que es quien recicla los materiales. En algunos casos esta empresa es una UN de la misma organización.

En la etapa de almacenamiento también se producen *scrap* propios y otros provenientes de la distribución que son almacenados. Todos ellos vuelven junto con los del proceso productivo a la empresa encargada del reciclado. En el caso de *scrap* en el punto de venta o devoluciones de los clientes, retornan a través de la distribución al almacén y luego al cúmulo de material para el envío a la empresa recicladora.

El punto crucial de la logística inversa en el contexto estudiado se encuentra en el consumidor quien, como se definió desde el comienzo, es el principal productor del PFU susceptible de LI. En nuestro país, tanto por idiosincrasia como por ausencia de legislación, no existe una conciencia ambiental tan arraigada como en otros países y, por ende, los consumidores no acostumbran por sí solos a retornar sus envases PET a determinados centros de acopio existentes en diferentes lugares. Pero por otra parte y como se analizó en los resultados de esta investigación, tampoco existe una marcada sensibilización por parte de las empresas para que esto suceda. En el caso de las grandes marcas globales los avances al respecto son mayores pero aún no se avizora un mejor resultado del comportamiento ambiental de los consumidores por vía de las iniciativas de estas empresas.

Lo anterior sumado a la inexistencia de una legislación que obligue a las empresas a hacerse cargo de esos PFU y que inste a la sociedad a retornarlos como parte de un comportamiento ciudadano responsable (con el medio ambiente), implica que la mayor parte de los envases PET consumidos en nuestro país sean tirados al vertedero como basura común, junto con otros residuos domiciliarios⁶³¹. Esto se constituye en uno de los mayores obstáculos para el funcionamiento de un programa de LR tal y como debieran ser.

No obstante ello, se evidencia un notable interés por parte de la Comunidad y de las organizaciones de la Sociedad en general para con el retorno de este tipo de

⁶³¹ Si bien la cantidad de PET reciclado en nuestro país ha aumentado considerablemente, como se analizó en Tabla 3.3 (Capítulo 3), se recicla actualmente menos del 30% de lo generado.

PFU para su reciclaje. Es así como se pueden observar iniciativas privadas como empresas de recolección que disponen sus contenedores en diferentes barrios de las ciudades o asociaciones sin fines de lucro que solicitan taparrosas que luego venden para un determinado fin social; como también los diversos municipios que actúan al respecto disponiendo adecuadamente de contenedores de recolección de estos PFU que luego son comercializados con las empresas recicladoras; y las propias empresas, sobre todo las marcas globales, que en asociación con cadenas de supermercados disponen de sus propios contenedores para que los consumidores retornen sus envases.

Todas estas formas de recolección finalizan en manos de empresas recicladoras que poseen la infraestructura productiva para devolver materias primas a las propias empresas embotelladoras. En algunos casos son las mismas embotelladoras quienes tienen UN de reciclado que, además de usarlas en beneficio propio, lo hacen prestando un servicio a otras empresas o instituciones.

Se puede indicar que por el tipo de sector elegido no existen posibilidades de reuso o remanufactura de los PFU, dado que tanto los envases PET como las taparrosas requieren ser reciclados para poder ser utilizados nuevamente.

Un modelo ideal de logística inversa no sería distinto al descrito en la Fig. 8.5, desagregado en la Fig. 2.13 (Capítulo 2), sólo que se requerirían de algunas iniciativas en diversos ámbitos para su consolidación.

En el ámbito de la Administración Pública se debería incorporar la legislación necesaria para que los productores asuman la responsabilidad de los PFU y dispongan, en conjunto con el resto de los actores, de las medidas necesarias para su correcto reuso, remanufactura, reciclaje o disposición final. En el sector elegido el PFU es 100% susceptible de ser reciclado por lo que no habría que dar lugar a la disposición final del mismo.

Esta legislación debería perseguir dos objetivos fundamentales: 1) la mejora en el diseño de los productos y sus sistemas y 2) la alta utilización de productos y materiales de calidad a través de la recolección, tratamiento y reutilización o reciclaje de manera ecológica y socialmente conveniente. Al asignar responsabilidad al productor se logrará un involucramiento del mismo en el fin de ciclo de sus productos

y tendrá así incentivos para incorporar consideraciones en sus diseños y sistemas, tanto de productos como de empaques y embalajes.

Si bien no es objeto de esta investigación el desarrollo del sistema de logística inversa acorde al contexto, dentro de las opciones disponibles⁶³² se podría pensar en una en la cual el Estado intervenga en la recolección diferenciada y aporte a la sociedad como acopiador de estos PFU, constituyendo una red para el reciclaje con un sistema ajeno de LI. Esto se fundamenta en que en muchas ciudades de nuestro país esto es así actualmente, aunque en las pequeñas ciudades el alcance sea mayor porque es más fácil llegar a la totalidad de su población.

Con la participación activa del Estado como acopiador, se sumarían también las iniciativas de empresas privadas y con ello se incrementaría el nivel de acopio de los PFU. En este sentido, a través de la legislación se debe dar responsabilidad específica a las empresas productoras (legal, económica, física y de informar) para ayudar en esta iniciativa.

Lo anterior viene de la mano de la creación de un sector formal que cuente con establecimientos aptos para el reciclado. Este tipo de empresas existen en nuestro país e incluso en gran cantidad en las ciudades más grandes pero sería potestad también de la Administración Pública el darle la formalidad necesaria como actores en el circuito de la LR. Esta situación no sólo generaría un mayor nivel de actividad para esas empresas -con la consiguiente necesidad de mano de obra adicional- sino que se lograrían interesantes flujos financieros adicionales desde los acopiadores hacia los recicladores. Ello puede atraer también nuevas inversiones nacionales y extranjeras e incluso puede dar lugar a la integración de los recolectores informales en el circuito.

Con esta legislación -y otras más generales que el Estado debería crear o controlar- las empresas deberán disponer de mecanismos internos para el cumplimiento. Al interior de ellas se observan iniciativas al respecto relacionadas con el reciclado de los *scrap* y otros residuos. El desarrollo de aspectos de LR internamente es mayor que el realizado hacia afuera.

⁶³² Rubio Lacoba (Op. Cit.) divide a estos sistemas en: redes para el reciclaje, redes para la refabricación de productos y redes de productos reutilizables. También pueden abordarse, según quien desarrolla y gestiona el sistema, en: sistemas propios de LI o sistemas ajenos.

Como se describió a lo largo de los resultados de esta tesis, las empresas tienen un rol fundamental desde el diseño de los productos en la generación de residuos. En las distintas fases de la cadena de valor se deben realizar determinadas acciones que irán de la mano de este circuito de LR⁶³³:

- a) Proveedores. Negocios inclusivos, utilización de MP de bajo impacto ambiental, utilización de MP recicladas, reusadas o reutilizadas, selección de proveedores con criterios de sustentabilidad.
- b) Ciclo Planeación, Organización, Dirección y Control. Ecodiseños; *marketing* verde; cumplimiento de requisitos legales y especiales, como los de diferentes normas certificadas en la empresa; uso de materiales reciclados no sólo en el proceso productivo sino en las actividades de administración y comercialización; asignación de recursos especiales -humanos, físicos y financieros- a los planes y programas verdes; control de los procesos relacionados con la LR a través de indicadores de gestión.
- c) Distribución sustentable, eficiente en el uso de los recursos, sobre todo los no renovables.
- d) Clientes. Sensibilización hacia la concientización de los consumidores, canales de LI de PFU explícitos, participación activa.
- e) Consumidores. *Marketing* verde, sensibilización hacia la sustentabilidad, disposición de centro de acopio accesibles, transparencia y *accountability*.

Finalmente, se puede destacar en este aporte relacionado a la FIL que la existencia de una gran cantidad de normas de certificación para el rubro elegido⁶³⁴ hacen que muchos aspectos de la tarea de incorporar a esta función inversa y a la sustentabilidad en general, ya estén desarrollados de alguna manera en las empresas que han certificado esas normas.

Se pueden citar aquí algunas de esas normas o principios que la empresa podría incorporar y que serían muy útiles a la hora de continuar en la internalización de un proceso de LI. Entre ellas se encuentran⁶³⁵:

⁶³³ Algunas de ellas ya fueron expuestas en las Tablas y Figuras de este mismo capítulo.

⁶³⁴ Esta situación sucede también en otros sectores y rubros dado que el avance en las certificaciones ha tenido su pico de creatividad en la primera década del 2000 y actualmente se encuentra en pleno desarrollo dentro de las empresas.

⁶³⁵ En base a las propuestas por la COPAL para el rubro alimenticio.

- Algunas de tipo transversales como las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, la Norma ISO 26000, el Pacto Global, la Declaración Universal sobre Derechos Humanos, las normas OHSAS 18001, las normas SA 8000.
- De gobierno corporativo como los Principios de Buen Gobierno Corporativo de la OCDE.
- De relación con los *stakeholders* como las AA 1000.
- De Ambiente como la Norma ISO 14000, el Protocolo GEI, el *Carbon Disclosure Project*, los Principios del *Forest Stewardship Council*.
- De entidades financieras como los Principios de Ecuador, los Principios de inversión responsable.

Se destaca incluso la existencia de una norma ISO exclusiva para el reciclado de plásticos: la Norma ISO 15270: 2008. En ella se describen diferentes opciones para la recuperación y reciclado de residuos plásticos.

8.3.2. Limitaciones

Es necesario recordar las limitaciones de la investigación a los fines de mostrar las salvedades con las que se puede replicar el estudio en caso de deseárselo. Las mismas están dadas por los alcances previstos inicialmente, a saber:

- La primera limitación está compuesta por los casos seleccionados como muestra. Esta actividad de elección conlleva la necesidad de dejar por fuera otros casos y más aún si se añade la limitación impuesta por la propia metodología de estudio de casos, que ha sido la elegida. Al ser un estudio de este tipo no se requiere una muestra de gran cantidad de elementos porque no se intenta realizar inferencias estadísticas sino más de tipo lógicas. Asimismo, la limitante está dada en que se seleccionaron cinco casos de una población de treinta casos disponibles, aproximadamente.

Esta misma limitación se refiere al contexto (sector productivo) elegido para la investigación, dado que hay variables y subvariables que se han amoldado al tipo de producto y empaque que se utiliza en el sector.

- La segunda limitación se corresponde a las variables seleccionadas para realizar el estudio y aquellas que quedaron por fuera del mismo. Todo trabajo de investigación es una abstracción de la realidad y como no se puede comprender a todas las variables de un fenómeno se elige entre aquellas que se cree serán más explicativas del mismo. La investigación conllevaría muchos

recursos (en tiempo y dinero) si intentaran involucrarse todas las variables en juego.

- La tercer y última limitación que se puede destacar está dada por los contextos y sujetos entrevistados. El momento de la entrevista puede haber sido el mejor en algunos de los casos y el peor en otros, por la intervención de una gran cantidad de aspectos que no están al alcance y manejo del entrevistador. Por ello, no sólo la cantidad y calidad de las personas entrevistadas sino el momento de la entrevista puede constituir una limitante en las respuestas obtenidas.

Más allá de estas limitaciones se considera que los resultados obtenidos se han conseguido en procesos en los cuales han primado los criterios de confiabilidad y validez de la investigación.

8.3.3. Futuras líneas de investigación

Las líneas futuras de investigación se constituyen en un parámetro esencial para la posibilidad del propio autor o de los lectores interesados de dar continuidad a algunos de los aspectos analizados en el presente trabajo.

De las puertas que ha dejado abiertas esta investigación se destacan las siguientes:

- Se podría replicar el análisis en otro tipo de residuos para verificar el cumplimiento de las mismas relaciones entre las variables, como por ejemplo: materiales importantes como papel y cartón o productos como automóviles (chatarra en general), embalajes de la industria automotriz, neumáticos, residuos de la construcción, envases de plaguicidas en el sector agroindustrial, latas, RAEE, etcétera.
- Así como lo anterior, se podría realizar una réplica del trabajo tomando empresas de un tamaño en particular, sólo PyMES o sólo grandes, o seleccionando una estrategia de elección de casos diferentes con casos confirmatorios y no confirmatorios o con casos opuestos.
- También se podría limitar el análisis al aspecto de las cadenas globales de valor, en los casos de empresas franquiciatarias, y su influencia en las estrategias y criterios de sustentabilidad y logística inversa.

- Otra experiencia sería continuar analizando los mismos casos de estudio pero incorporando entrevistas a una mayor cantidad de personas en las distintas organizaciones para mejorar la comprensión de cada caso particular y continuar en la profundización de las comparaciones entre ellos.
- Algo un poco diferente a las propuestas anteriores sería la posibilidad de hacer estudios cuantitativos sobre el tema de tesis, cambiando la metodología de investigación a una de tipo cuantitativa específica y seleccionando una muestra de casos con la suficiente representatividad para la obtención de resultados. Este estudio no debería ceñirse a un sector en particular, como en la investigación actual, sino a una variedad de sectores, empresas y tamaños. Así, se podría utilizar la misma guía de preguntas de esta investigación, cambiando aquellas preguntas abiertas por otras de tipo cerradas, para evaluar las diferentes variables desde otra metodología y complementar el análisis realizado desde lo cualitativo. O también seleccionando alguna variable en especial o un grupo de estas.

Los estudios cuantitativos en el área de la logística inversa también pueden analizarse para la generación del modelo de SLI más apropiado, utilizando métodos como la programación lineal, la simulación y otros.

- Otra línea de investigación distinta sería avanzar en otras funciones de una empresa para evaluar distintos aportes a la sustentabilidad y la LI. Por ejemplo, el estudio de cómo pasando de la venta de productos a los servicios de *leasing*, se incrementaría el incentivo para implementar materiales y repuestos reutilizables y reciclables. En otras palabras, si esto promovería un circuito cerrado de materiales y estrategias de prevención de residuos. Obviamente que esta línea de investigación debería realizarse en productos en los que esta posibilidad pudiera existir, como los RAAE.
- En otro orden de cosas, se podría analizar los contenidos de un borrador de proyecto de ley provincial, nacional o de ordenanza municipal, en donde la Administración Pública regule mediante la concepción de la REP el circuito de bucle cerrado de los envases de tipo PET con los que empaacan sus productos las embotelladoras de gaseosas. También podría elaborarse un proyecto más general y amplio pero a los fines de continuar con esta investigación se circunscribe la propuesta a ese tipo de empaque.

- Por último, se podría realizar un estudio comparativo en profundidad de los temas alcanzados en este trabajo en comparación con otros países de la región.

BIBLIOGRAFÍA

- Ablin, A. (2012). El mercado de bebidas analcohólicas. Informe del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación, en Alimentos Argentinos. Junio de 2012. Disponible en:
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/productos/MercBebAnalc%C3%B3licas_06Jun.pdf (Consulta: 10/06/2013).
- Acurio, G.; Rossin, A.; Teixeira, P. y Zepeda F. (1997). Diagnóstico de la situación del manejo de residuos sólidos municipales en América Latina y el Caribe. Publicación conjunta del Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización Panamericana. Julio de 1997, No.ENV.97-107. Disponible en:
<http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4768/Diagn%C3%B3stico%20de%20a%20situaci%C3%B3n%20del%20manejo%20de%20residuos%20s%C3%B3lidos%20municipales%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf?sequence=1> (Consulta: 23/01/2015).
- Amato, C. (2014). Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional. *Revista CyTA*, 13 (02), Abril/Junio 2014.
- Amato, C. (2015). Relación entre Sustentabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Extendida al Productor. *Crowdsourced Science Briefs on Sustainable Development. Digestible messages from scientist to policy-makers. Contribute to Global Sustainable Development Report 2015*. Oficina de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas. Disponible en:
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/639491-Amato-Relacion%20entre%20Sustentabilidad%20Responsabilidad%20Social%20y%20Responsabilidad%20Extendida%20al%20Productor.pdf> (Consulta: 31/03/15)
- Amit, R. y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Andel, T. (1997). Reverse logistic: a second chance to profit. *Transportation & Distribution*, 38 (7), 61-66.
- Andreu Pinillos, A. y Fernández Fernández, J. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, 5-21.
- Andrews, K. (1984). *El concepto de estrategia de la empresa*. Madrid: Orbis.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Anzizu, J. (2008). *Dirigir empresas sostenibles: Lo que está y lo que no está en los libros*. Barcelona: Gestión Año 2000.
- Arca Continental S.A. Informe Anual 2013. Disponible en:
<http://www.arcacontal.com/media/156199/informeanual2013acesp.pdf>
- Arca Continental S.A. Informe de Responsabilidad Social y Sustentabilidad 2013. Disponible en:
<http://www.arcacontal.com/media/161732/informeanual2013acrsesp.pdf>
- Arca Continental S.A.B. de C.V. Reporte anual para BMV (2013). Reporte anual que se presenta de acuerdo a las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes del mercado, para el año terminado al 31 de diciembre de 2013 (2013) disponible en:
http://www.arcacontal.com/media/157257/informeanual_2013_bmv_ac.pdf
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas-AECA (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Autor.
- Asociación Latinoamericana de Logística-ALL. Glosario de Términos Logísticos. Disponible en:
www.all-enlinea.com (Consulta: 20/03/2013).
- Autry, C.; Daugherty, P. y Richey, G. (2001). The challenge of reverse logistics in catalog retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(1), 26-37.
- Azzone, G. y Noci, G. (1998). Identifying effective PMSs for the deployment of “green” manufacturing strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(4), 308-335.
- Bach, G.; Flanagan, R.; Howell, J.; Levy, F. y Lima, A. (1987). *Microeconomics* (Onceava ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Bañeigil Palacios, T. y Rubio Lacoba, S. (2005). Sistemas de logística inversa en la empresa. *Dirección y Organización*, (31), 104-112.
- Bartlett, B. (1994). The high cost of turning Green. *Wall Street Journal*, 14, 18.
- Bartlett, C.; Ghoshal, S. y Moran, P. (2000). La creación de valor: Manifiesto del management del nuevo milenio. En S. Chowdhury, *Management Siglo XXI*. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Berenson, M.; Levine, D. y Kreh, T. (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson Educación.

- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración y economía* (Segunda ed.). México: Pearson Educación.
- Blagescu, M.; de Las Casas, L. y Lloyd, R. (2005). *Pathways to Accountability: A Short Guide to the GAP Framework*. One World Trust-OWT. United Kingdom. Disponible en: http://www.oneworldtrust.org/publications/doc_view/210-pathways-to-accountability-the-gap-framework?tmpl=component&format=raw (Consulta: 25/02/2015).
- Bloemhof-Ruwaard, J.; Van Beek, P.; Hordijk, L. y Van Wassenhove, L. (1995). Interactions between operational research and environmental management. *European Journal of Operational Research*, 85(2), 229-243.
- Bowersox, D. y Closs, D. (1996). *Logistical management* (Vol. 6). New York: Mc Graw Hill.
- Bowman, C. y Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11, 1-15.
- Bras, B. y McIntosh, M. (1999). Product, process, and organizational design for remanufacture – an overview of research. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 15(3), 167-178.
- Briones, C. (2011). Entrevista Revista Énfasis Packaging (13/01/2011). Disponible en: <http://www.packaging.enfasis.com/notas/18454-cabelma-abriera-la-primera-planta-reciclado-botellas-pet> (Consulta: 20/05/2013).
- Buellens, P. (2004). Reverse Logistics in Effective Recovery of Products from Waste Materials. *Reviews in Environmental Science and Bio/Technology*, (3), 283-306.
- Camisón Zornoza, C. (1997). *La competitividad de la pyme española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Camisón Zornoza, C. y Cruz Ros, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Carrasco-Gallego, R. y Ponce-Cueto, E. (2010). A management model for closed-loop supply chains of reusable articles: defining the issues. *Dirección y Organización*, (42), 63-70.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, (4), 497-505.
- Carroll, A. (1991, July/August). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, (34), 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (1981). *Business and society: managing corporate social performance*. Boston: Little, Brown.
- Carroll, A. B. (1994). Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary. *Business & Society*, 33, 5-29.
- Carter, C. y Ellram, L. (1998). Reverse Logistics: A review of the literature and framework for future investigation. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 85-104.
- Carter, C. y Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.
- Castellano, N. (2003). *La Administración como Ciencia. Metodología de Investigación Científica. Proyectos y Tesis*. Córdoba: Asociación Cooperadora Fac. de Cs. Económicas - U.N.C.
- Castellano, N. (2006). *Notas de cátedra materia Administración Superior – Carrera de Doctorado en Cs. Es. – Orientación Ciencias Empresariales*. Córdoba: Asoc. Cooperadora FCE - UNC.
- Castka, P. y Balzarova, M. (2008). ISO 26000 and supply chains-On the diffusion of the social responsibility standard. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 274-286.
- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chakravarthy, B. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.
- Chandler, A. (1997). Strategy and structure. En Oxford Management Readers, N. Foss (Ed.), *Resources firms and strategies*, 4, 40-51.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2010). *Supply chain management. Strategy, planning, and operation*. Boston: Pearson.
- Chouinard, M.; D'Amours, S. y Ait-Kadi, D. (2005). Integration of reverse logistics activities within a supply chain information system. *Computers in Industry*, (56), 105-124.
- Chowdhury, S. (2000). *Management Siglo XXI*. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Christensen, C. (1997). *Innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Cambridge: Harvard Business Press.

- Christensen, C. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cliff, B. y Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Coca Cola Argentina. Reporte de Sustentabilidad de 2009/2011. Disponible en <http://cocacoladeargentina.com.ar/wp-content/uploads/sites/13/Reporte-Argentina-de-Sustentabilidad.pdf>
- Collins, J. (2001). Good to Great: Why some companies make the leap ... and others don't. *Revista Gestión, Book Summary 5*.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Unión europea.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2010). El desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: Tendencias, avances y desafíos en materia de consumo y producción sostenibles, minería, transporte, productos químicos y gestión de residuos. Informe para la decimotercera sesión de la Comisión sobre Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Disponible en: http://www.un.org/esa/dsd/csd/csd_pdfs/csd-18/rims/LatinAmericaCarib-DocumentoPreliminarRIMLAC.pdf . Consulta: 20/01/2015.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987). *El desarrollo sostenible, una guía sobre nuestro futuro común*. New York: Oxford University Press.
- ComunicarSE (05/02/2015). Coca Cola y Pepsi juntos por el reciclaje en Latinoamérica. Disponible en: http://comunicarseweb.com.ar/?Coca_Cola_y_Pepsi_juntos_por_el_reciclaje_en_Latinoamerica&page=ampliada&id=13804& s=& page=&utm_medium=Email&utm_source=NewSmaker&utm_campaign=coca-cola-y-pepsi-trabajaran-juntos-en-sustentabilidad&utm_content=http%253A%252F%252Fcomunicarseweb.com.ar%252F%253FCoca_Cola_y_Pepsi_juntos_por_el_reciclaje_en_Latinoamerica%2526page%253Dampliada%2526id%253D13804%2526_s%253D%2526_page%253D (Consulta: 14/02/2015).
- Congreso de la Nación paraguaya (2009). Ley N° 3.956 "Gestión integral de residuos sólidos". Disponible en <http://faolex.fao.org/docs/pdf/par123260.pdf> (Consulta: 23/01/2015).
- Congreso de la Nación uruguaya (2004). Ley N° 17.849 "Uso de envases no retornables". Disponible en: http://www.mvotma.gub.uy/seguridad-de-presas/item/download/3_a4e6721d4df1b650964cc0b4855688bb.html (Consulta: 22/01/2015)
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos (2003). Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lqpgir/LGPGIR_orig_08oct03.pdf (Consulta: 27/01/2015).
- Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible-CEADS (2003). *Responsabilidad Social Empresaria. Un aporte local empresario para el desarrollo sostenible*. Obtenido de <http://www.ceads.org.ar>
- Constitución de la Nación Argentina. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm> (Consulta: 20/09/2014).
- Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios-COPAL. Informes técnicos: Cadena de valor de bebidas alcohólicas. Disponible en: http://copal.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=138%3Abebidas-analcoholicas&catid=63%3Aitems-cadenas&Itemid=93 (Consulta: 10/06/2013).
- Córdoba Largo, A. (2007). *El corazón de las empresas. Responsabilidad Social Corporativa y conciliación de la vida profesional y personal*. Madrid: ESIC Editorial. Biblioteca Digital de Responsabilidad Social.
- Crouch, C. (2006). Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 27(10), 1533-1551.
- Cure Vellojin, L.; Meza González, J. y Amaya Mier, R. (2006). Logística inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones. *REDALYC*, (20).
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Daly, H. (1980). *Economía, Ecología, Ética: ensayos hacia una economía en estado estacionario*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Daly, H. (1989). *Para el bien común: reorientando la economía hacia la comunidad, el ambiente y un futuro sostenible*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Darke, P.; Shanks, G. y Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8, 273-289.
- Daugherty, P.; Richey, R.; Genchev, S. y Chen, H. (2005). Reverse logistics: superior performance through focused resource commitments to information technology. *Transportation Research, Part E*(41), 77-92.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Onceava ed.). México: Pearson Educación.
- Davis, K. (1967, Winter). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10, 45-50.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- De Brito, M.; Flapper, S. y Dekker, R. (2003). . Reverse Logistics: a Review of Case Studies. *Research Series Report in Management ERS-2003-012-LIS, Erasmus University Rotterdam*.
- de Tagtachián, B. (2004). *Responsabilidad Social empresarial: Un estudio empírico de 147 empresas*. Buenos Aires: Pontificia Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de Buenos Aires.
- Dekker, R.; Bloemhof, J. y Mallidis, I. (2012). Operations Research for green logistics – An overview of aspects, issues, contributions and challenges. *European Journal of Operational Research*, 219(3), 671-679.
- Dekker, R.; Fleischmann, M.; Inderfurth, K. y Van Wassenhove, L. (2004). *Reverse Logistics: Quantitative Models for Closed- Loop Supply Chains*. Berlin: Springer.
- Department for Transport by Cranfield University School of Management, Sheffield Hallam University and The Chartered Institute of Logistics and Transport (2004). *The Efficiency of Reverse Logistics*. United Kingdom.
- DHL, D. P. (2010). *Delivering tomorrow. Toward sustainable logistics*. Deutsche Post DHL. Bonn: Deutsche Post AG.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Doty, D.; Glick, W. y Huber, G. (1993). Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Dowlatshahi, S. (2000). Developing a theory of reverse logistics. *Interfaces*, 30(3), 143-155.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins Publishers.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. New York: Truman Talley.
- Duarte Ribeiro de Souza, C. (2011). *Análise da Cadeia de Valor Aplicada a Cadeias Logísticas Reversas. Uma Contribuição ao Reaproveitamento de Pneus Inservíveis*. Rio de Janeiro: Universidad Federal de Rio de Janeiro-COPPE.
- ECOCE (2014). Eco Doce Aniversario. Disponible en: <http://ecoce.mx/pdf/Informe-Ecoce-Aniversario.pdf> (Consulta: 27/01/2015).
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, (14), 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, (16), 620-627.
- Elkington, J. (1994). Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. En A. Henriques y J. Richardson (Edits.), *The triple bottom line: Does it all add up?*, 1-16.
- Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- Ellram, L. (1996). The use of the case study method in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 17(2), 93-138.
- Embotelladora Andina S.A. (2013). Formulario 20-F de la Comisión de Valores e Intercambio de los EE.UU.: INFORME ANUAL CONFORME A LA SECCIÓN 13 ó 15(d) DE LA LEY DE CAMBIO DE VALORES DE 1934. Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013. Disponible en: [http://www.koandina.com/uploads/20F%20ES%20VF%20\(para%20web\).pdf](http://www.koandina.com/uploads/20F%20ES%20VF%20(para%20web).pdf) (Consulta: 20/12/2013).
- Embotelladora Andina S.A. Informe anual conforme a la sección 13 ó 15(d) de la Ley de Cambio de Valores de 1934. Formulario 20-F de la Comisión de Valores e Intercambio de los EE.UU. Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013. Disponible en [http://www.koandina.com/uploads/20F%20ES%20VF%20\(para%20web\).pdf](http://www.koandina.com/uploads/20F%20ES%20VF%20(para%20web).pdf)

- Embotelladora Andina S.A. Memoria Anual 2013. Disponible en <http://www.koandina.com/uploads/2013%20Memoria%20Andina%20VF%20ES.pdf>
- Embotelladora Andina S.A. Primera emisión de bonos por línea de títulos al portador desmaterializados. Serie D. Con cargo a la línea de bonos inscrita bajo el n° 760 en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros. Agosto de 2013. Disponible en: http://www.koandina.com/uploads/04%20Prospecto_Serie_D_Final.pdf
- Embotelladora Andina S.A. Reporte de Sustentabilidad 2010. Disponible en: http://www.koandina.com/uploads/editor/images/Argentina/PDF/RSE-2010_Web.pdf
- Epstein, M. (2000). *El desempeño ambiental en la empresa. Prácticas para costear y administrar una estrategia de protección ambiental* (S. Mantilla, Trad.). Bogotá: ECOE ediciones.
- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia*. Chile: Prentice Hall.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Fernandez Gago, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thomson.
- Ferrer, G. (2001). On the widget remanufacturing operation. *European Journal of Operational Research*, (135), 373–393.
- Ferrer, G. y Ayres, R. (2000). The impact of remanufacturing in the economy. *Ecological Economics*, (32), 413-429.
- Fleischman, M. (2000). Thesis to obtain the degree of doctor. *Quantitative Models for Reverse Logistics*. Rotterdam, Germany: Erasmus University Rotterdam.
- Fleischmann, M.; Bloemhof-Ruwaard, J.; Dekker, R.; Van Der Laan, E.; Van Nunnen, J. y Van Wassenhove, L. (1997). Quantitative models for reverse logistics: a review. *European Journal of Operational Research*, (103), 1-13.
- Fleischmann, M.; Krikke, H.; Dekker, R. y Flapper, S. (2000). A Characterisation of Logistics Networks for Product Recovery. *Omega, the International Journal of Management Science*, (28), 653-666.
- Flint, D.; Larsson, E.; Gammelgaard, B. y Mentzer, J. (2005). Logistics innovation: a customer value-oriented social process. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 113-147.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Pitman Publishing.
- Freeman, E. y Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92-98.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September.
- Fuentes, F.; Goyburu, M. y Kosacoff, B. (2006). *La responsabilidad social empresarial: ¿solo un discurso?* Santiago de Chile: NU.CEPAL.
- Fuller, D. A. y Allen, J. (1995). *Reverse Channel Systems*. New York: Haworth Press.
- Gaggino, R. (2003). Nueva tecnología constructiva usando materiales reciclados para casos de emergencia habitacional. *Revista INVI*, 18 (47).
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, (53), 51-71.
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *La Ley de la Entropía y el Proceso Económico*. Madrid: Fundación Argentaria-Visor distribuciones.
- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 21(1), p. 9-37.
- Geyer, R. y Jackson, T. (2004). Supply loops and their constraints: the industrial ecology of recycling and reuse. *California Management Review*, (46), 55-73.
- Ginter, P. y Starling, J. (1978). Reverse distribution channels for recycling. *California Management Review*, 20(3), 72-82.
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS*, II(17), 205-224.
- Gonzalez-Torre, P. y Adenso-Diaz, B. (2004). Environmental and reverse logistics policies in European bottling and packaging firms. *International Journal of Production Economics*, (88), 95-104.
- Grant, RM (1991) The resourced-based theory of competitive advantages. Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 116.
- Green Logistics (2010). *Research into the Sustainability of Logistics Systems and Supply Chains*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de <http://greenlogistics.org/>
- Guide, V. y Van Wassenhove, L. (2002). The reverse supply chain. *Harvard Business Review*, (18), 25-26.

- Guiltinan, J. y Nwokoye, N. (1975). Developing distribution channels and systems in the emerging recycling industries. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 6(1), 28-38.
- Gupta, V.; Abidi, N. y Bandyopadhyay, A. (2013). Supply Chain Management - A Three Dimensional Framework. *Journal of Management Research*, 5(4), 76-97.
- Habermas, J. (2000). *Teoría y praxis*. Madrid: Tecnos.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1996). *Compitiendo por el futuro*. México: Ariel.
- Hammer, M. (2001). *The Agenda- What every Business must do to dominate the decade*. New York: Crown Publishing Group.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Madrid: Granica.
- Hickford, A. y Cherrett, T. (2007). *WM10: Developing innovate and more sustainable approaches to reverse logistics and the collection, recycling and disposal of waste products from urban centres. Literature review*. University of Southampton, Transportation Research Group. U.K.: Green Logistics.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (Novena ed.). Bogotá: Cengage.
- Howard, A.; Kochhar, A. y Dilworth, J. (2000). Case studies based development of a rule-base for the specification of manufacturing planning and control systems. *International Journal of Production Research*, 38(12), 2591-2606.
- Hupperts, P. (2005). *Responsabilidad Social Empresaria: Comunicación y Cooperación en el área de la RSE*. Buenos Aires: Valleta.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2011). *Indicadores de RSE*. Obtenido de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INDEC (2010). Censo Nacional de Población Hogares y Vivienda. Disponible en: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/> (Consulta: 14/01/2015).
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial-INTI (2012). Mathon, Yamila (Coord.). *Envases y embalajes*. Primera ed. San Martín: INTI. Disponible en: <http://www.inti.gov.ar/atp/pdf/cuadernilloEnvasesyEmbalajes.pdf> (Consulta: 10/03/2013).
- IPES (1996). *Promoción del desarrollo sostenible. Rescatando Vida*. 1ra edición. Lima.
- IPES (2002). *Promoción del desarrollo sostenible. Mecanismos para el funcionamiento de bolsas de residuos como un aporte a la gestión ambiental*. 1ra edición. Lima.
- Jayaraman, V. y Luo, Y. (2007). Creating Competitive Advantages Through New Value Creation: A Reverse Logistics Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 56-73.
- Jayaraman, V.; Guide, V. y Srivastava, R. (1999). A closed-loop logistics model for remanufacturing. *Journal of the Operational Research Society*, 497-508.
- Jayaraman, V.; Patterson, R. y Rolland, E. (2003). The design of reverse distribution networks: models and solution procedures. *European Journal of Operational Research*, (150), 128-149.
- Kliksberg, B. (2001). *El capital social*. Caracas: Panapo.
- Kliksberg, B. (2003). *Más ética más desarrollo* (Sexta ed.). Buenos Aires: Temas.
- Kliksberg, B. (2006). *Ética empresarial: ¿ moda o demanda imparable?* Washington: Fundación Carolina.
- Klimovsky, G. (2005). *Las desventuras del conocimiento científico. Una introducción a la epistemología*. Buenos Aires: A-Z.
- La Nación (23/12/2012). La industria del PET busca producir más con base en el reciclaje. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1539536-la-industria-del-pet-busca-producir-mas-con-base-en-el-reciclaje> (Consulta: 19/07/2013).
- Lampe, M. y Gazda, G. (1995). Green marketing in Europe and the United States: an evolving business and society interface. *International Business Review*, 4(3), 295-312.
- Layrargues, P. (2002). O cinismo da reciclagem: o significado ideológico da reciclagem da lata de alumínio e suas implicações para a educação ambiental. *Educação ambiental: repensando o espaço da cidadania*. São Paulo: Cortez, 179-220.
- Leite, P. R. (2009). *Logística Reversa: meio ambiente e competitividade*. 2º ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Levin, R. y Rubin, D. (1996). *Estadística para administradores* (Sexta ed.). México: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. (M. Laffite y J. Juncal, Trads.) Buenos Aires: Paidós.
- Liarde Vejrup, N. (2009). *Diálogos en torno a la construcción de una ciudadanía responsable: Experiencia de empresas argentinas*. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

- Lindhqvist, T. (2000). *Extended producer responsibility in cleaner production: Policy principle to promote environmental improvements of product systems*. Suiza: International Institute for Industrial Environmental Economics (Internationella miljöinstitutet).
- Lindhqvist, T. y Lidgren, K. (1990). *Models for Extended Producer responsibility in Swedish*. Ministry of the Environment in Swedish. Suecia: Ministry of the Environment in Swedish.
- Lindhqvist, T. y Lifset, R. (1997). What's in a name: Producer or Product Responsibility? *Journal of Industrial Ecology*, 1(2), 6-7.
- Lindhqvist, T.; Manomaivibool, P. y Tojo, N. (2008). *La responsabilidad extendida del productor en el contexto latinoamericano. La gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos en Argentina*. Suiza: International Institute for Industrial - Lund University.
- Linton, J. y Klassen, R. (2007). Sustainable supply chains: an introduction. *Journal of Operations Management*, (25), 1075-1082.
- Lopes Francelino Gonçalves-Dias, S. y Dos Santos de Sousa Teodósio, A (2006). Estrutura da cadeia reversa: “caminhos” e “descaminhos” da embalagem PET. *Produção*, 16(3), 429-441.
- López Astudillo, A. y Torres Quintero, S. (2011). La gestión de la logística reversa. *Ingenium*, 5(10), 5-16.
- López Parada, J. (2010). Incorporación de la logística inversa en la cadena de suministros y su influencia en la estructura organizativa de las empresas. Tesis doctoral. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Louwers, D.; Kip, B.; Peters, E.; Souren, F. y Flapper, S. (1999). A facility location allocation model for reusing carpet materials. *Computers & Industrial Engineering*, 36(4), 855-869.
- Makower, J. (2015). GreenBiz Group y Trucost (Eds). *State of Green Business 2015*. Disponible en: http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1423511271_GreenBiz-State-Green-Business-2015.pdf (Consulta: 20/03/2015).
- Manomaivibool, P. (2007). *Network Management and Environmental Effectiveness: The Management of End-of-life Vehicles in the United Kingdom and in Sweden* [La gestión de redes y la eficacia en términos ambientales: la gestión de los VFV en el Reino Unido y Suecia]. Tesis de maestría. York: the Department of Politics, the University of York.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.
- Martínez Chávez, V. (1998). *Diagnóstico administrativo. Procedimientos, procesos y reingeniería* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Martínez Herrera, H. (2005). *El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Biblioteca Digital de Responsabilidad Social.
- Matten, D. y Monn, J. (2008). Implicit and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 3(2), 404-424.
- McKinnon, A. y Kreie, A. (2010). Adaptive Logistics: Preparing logistical systems for climate change. *Logistics Research Network Conference*, 8-10.
- McKinnon, A.; Cullinane, S.; Browne, M. y Whiteing, A. (2010). *Green logistics. Improving the environmental sustainability of logistics*. London: The Chartered Institute of Logistics and Transport. Kogan Page Limited.
- Meadows, D.H.; Randers, J. y Meadows, D.L. (2004) *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea Green Publishing Company: White River Junction, Vermont.
- Medina, M. (1999). Reciclaje de desechos sólidos en América Latina. *Frontera Norte*, 11(21).
- Melbin, J. (1995). The never-ending cycle. *Distribution*, 94(11), 36-38.
- Mentzer, J.; DeWitt, W.; Keebler, J.; Min, S.; Nix, N.; Smith, C. y Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Mercado Hernández, S. (2008). *¿Cómo hacer una tesis?. Licenciatura, maestría y doctorado* (Cuarta ed.). México: Limusa.
- Mercosur (2006). Anexo IV. Proyecto de decisión: Acuerdo sobre política Mercosur de gestión ambiental de residuos especiales de generación universal y responsabilidad postconsumo. I Reunión extraordinaria de ministros de medio ambiente. 29 de marzo de 2006. Curitiba, Brasil.
- Meyer, M. y Gupta, V. (1994). The performance paradox. *Research in organizational behaviour*, (16), 309-369.
- Miles, M. y Huberman M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: Sage Publications Ltd.
- Min, H.; Jayaraman, V. y Srivastava, R. (1998). Combined location-routing problems: a synthesis and future research directions. *European Journal of Operational Research*, (108), 1-15.
- Ministerio de Ambiente del Perú (2009). Informe Anual de Residuos Sólidos Municipales en el Perú, Gestión 2008. Disponible en: <http://www.redriss.pe/material/20101021020345.pdf> (Consulta: 26/01/2015).

- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. y Ahlstrand, B. (1998). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Miranda González, F.; Chamorro Mera, A. y Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Mitchell, Clyde (1983). Case and situation analysis. *Sociological Review*, 31(2), p. 187-212.
- Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Mochón, F. y Beker, V. (1997). *Economía principios y aplicaciones* (Segunda ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Mollenkopf, D. y Closs, D. (2005). The hidden value in reverse logistics. *Supply Chain Management Review*, (9), 34-43.
- Morello, G. (2004). *Aportes argentinos a la ética y la responsabilidad social empresaria: Apuntes para un curso*. Córdoba: EDUCC.
- Mueller, C. F. (2005). *Rede Empresa Responsável*. Recuperado el 18 de abril de 2013, de http://www.empresaresponsavel.com/aulas/logistica_texto_meioambiente.pdf
- Murphy, P. y Poist, R. (2003). Green perspectives and practices: a “comparative logistics” study. *Supply chain management: an international journal*, 8(2), 122-131.
- Myers, M.; Griffith, D.; Daugherty, P. y Lusch, R. (2004). Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 211-232.
- Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (2005). *Coo-petencia*. Bogotá: Norma.
- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa Teoría y Práctica*. Madrid: ESIC.
- Navas López y Guerras Martín (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Ed Civitas.
- New, S. (1997). The scope of supply chain management research. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2(1), 15-22.
- Niño Villamizar, Y. (2012). *Estudio de la influencia de los stakeholders en la implementación de sistemas de logística reversa. Caso de la industria del plástico en Bogotá D.C. (Colombia)*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Nonaka, I. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. México: Mc Graw Hill.
- Olarte Fiorillo, M. (2011). Propuesta de diseño de un modelo de logística reversa para el sector textil colombiano bajo la metodología SCOR. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial. Bogotá D.C
- Olavarrieta, S. y Ellinger, A. (1997). Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(9/10), 559-587.
- Organización de Naciones Unidas (2012). El futuro que queremos. *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible RIO+20*. Río de Janeiro: ONU.
- Organización Internacional de Estandarización (2010). Guía de Responsabilidad Social. Recuperado el Mayo de 2013, de Norma Internacional ISO 26000: www.iso.org
- Organización Panamericana de la Salud-OPS (2005). Informe de la evaluación regional de los servicios de manejo de residuos sólidos municipales en América Latina y el Caribe, Washington, D.C.
- Passet, R. (1979). *Principios de Bioeconomía*. Madrid: Fundación Argentaria-Visor distribuciones.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Perdiguer, T. y García Reche, A. (Edits.) (2005). *La responsabilidad social de las Empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Perry, C. (2001). Case Research in Marketing. *The Marketing Review*, (1), 303-323.
- Peters, T. (1990). *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Folio.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Buenos Aires: Atlantida.
- Pohlen, T. y Farris, M. (1992). Reverse logistics in plastics recycling. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (22), 35-47.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43-59.
- Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18.
- Porter, M. y van der Linde, C. (1995). Green and competitive. *Harvard Business Review*, (73), 120-134.
- Porter, M. y van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, (9), 97-118.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2011). *Hacia una economía verde. Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza*. St-Martin-Bellevue: PNUMA.
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Disponible en: http://www.pnuma.org/eficienciarecursos/proceso_marrakech.php Consulta: 21/01/2015
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Disponible en: <http://www.pnuma.org>
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Red Mercosur (2011). *Eficiencia en el uso de los recursos en América Latina: Perspectivas e implicaciones económicas*. Uruguay: PNUMA Red Mercosur.
- Provost, L. y Leddick, S. (1993). How To Take Multiple Measures To Get a Complete Picture of Organizational Performance. *National Productivity Review*, Fall, 477-490.
- Quariguasi Frota Neto, J.; Walther, G.; Bloemhof, J.; Van Nunen, J. y Spengler, T. (2010). From closed loop to sustainable supply chains: the WEEE case. *International Journal of Production Research*, (48), 4463-4481.
- Quinn, J. (1978). Cambio estratégico: El incrementalismo lógico. *Sloan Management Review*, (20), 43-55.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Ramudhin, A.; Chaabane, A. y Paquet, M. (2010). Carbon market sensitive sustainable supply chain network design. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 5(1), 30-38.
- Red de Inversiones y Exportaciones-REDIEX, Ministerio de Industria y Comercio, República del Paraguay (2010). Materiales de reciclaje. Serie Perfiles de Productos para la Exportación, n°26. Disponible en: <http://www.rediex.gov.py/userfiles/file/26%20-%20PPE%20Materiales%20de%20Reciclaje.pdf> (Consulta: 23/01/2015).
- Rialp, A. (1998). El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. *IV Taller de Metodología ACED*. Arnedillo, La Rioja.
- Robert, M. y Dias, C. (2000). *Estrategia Pura y Simple*. México: McGraw Hill.
- Rogers, D. y Tibben-Lembke, R. (1999). *Reverse Logistics Executive Council*. Obtenido de <http://www.rlec.org/reverse.pdf>
- Romão, Wanderson, Spinacé, Márcia y De Paoli Marco-A (2009). Poli(Tereftalato de Etileno), PET: Uma Revisão Sobre os Processos de Síntese, Mecanismos de Degradação e sua Reciclagem. *Polímeros: Ciência e Tecnologia*, 19(2), 121-132
- Rubio Lacoba, S. (2003). *El sistema de la logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones*. Tesis doctoral. Extremadura: Universidad de Extremadura.
- Salas-Zapata, W.; Ríos-Osorio, L. y Álvarez-Del Castillo, J. (2011). La ciencia emergente de la Sustentabilidad: de la práctica científica hacia la constitución de una ciencia. *Interciencia*, 36(9), 699-706.
- Sanguinetti, J. J. (1994). *Lógica*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona
- Savage, G.; Nix, T.; Whitehead, C. y Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The executive*, 5(2), p. 61-75.
- Schamber, P. (2010). Entrevista en Revista Digital Gestión de Residuos. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Gestión de Residuos*, 4. Disponible en: http://www.conectacdedet.org/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id=27&lang=es (Consulta: 27/01/2015).
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2003). Política Nacional de Producción Limpia. Disponible en:

- <http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/UPLCS/File/Politica%20Nacional%20de%20PyCS%202006.pdf> (Consulta: 21/01/2015)
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2003). Estrategia Nacional para la Gestión de los Residuos Sólidos Urbanos. Disponible en: <http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/ENGIRSU/File/Resmen%20Ejecutivo%20de%20Ola%20ENGIRSU.pdf> (Consulta: 30/05/2013).
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación (2011). Estadísticas del Observatorio Nacional para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos. Disponible en: <http://www.ambiente.gov.ar/observatoriosu/grupo.asp?Grupo=8075&Subgrupo=8214> (Consulta: 30/05/2013).
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional-SEPyME, Ministerio de Industria de la Nación Argentina (2013). Resolución 50/2013. Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm> (Consulta: 15/07/2014).
- Seger, F. y Benedetti Rodrigues, D. (2012). Gestão dos resíduos sólidos e o sistema da logística reversa: aplicabilidade no âmbito do mercosul. V Simposio Iberoamericano en Comercio Internacional, Desarrollo e Integración Regional, Universidad Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – INIJUI. Santa Rosa, Brasil,. Disponible en: http://redcidir.org/multimedia/pdf/trabajos_seleccionados/Seleccionados-V-Simposio/Pol%C3%ADticas-Gesti%C3%B3n-y-Desarrollo/36-GEST%C3%83O-DOS-RES%C3%8DDUOS-S%C3%93LIDOS.pdf (Consulta: 28/01/2015).
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina (2002). Ley nacional N°25.612: Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios. Disponible en: <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm> (Consulta: 20/09/2014).
- Senge, P. (2004). *La Quinta Disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 59-70.
- Skinner, L.; Bryant, P. y Richey, G. (2008). Examining the impact of reverse logistics disposition strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(7), 518-539.
- Spengler, T.; Puchert, H.; Penkuhn, T. y Rentz, O. (1997). Environmental integrated production and recycling management. *European Journal of Operational Research*, (97), 308-326.
- Srivastava, S. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, (9), 53-80.
- Srivastava, S. y Srivastava, R. (2005). Profit driven reverse logistics. *International Journal of Business Research*, (4), 53-61.
- Srivastava, S. y Srivastava, R. (2006). Managing product returns for reverse logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Special Issue on 3PL, 4PL and Reverse Logistics*, (36), 524-546.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudios de casos* (Tercera ed.). (R. Filella, Trad.) Madrid: Ediciones Morata SRL.
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Compañía editorial continental S.A.
- Stock, J. (1992). *Reverse logistics: White paper*. Illinois: Council of Logistics Management.
- Stock, J. (1998). *Development and implementation of reverse logistics program*. Illinois: Oak Brooks.
- Stock, J. y Lambert, D. (2001). *Strategics Logistics Management* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stolar, D. y Stolar, E. (2009). *Responsabilidad Social Empresaria* (Primera ed.). Buenos Aires: Valleta SRL.
- Stolze, H.; Mollenkopf, D. y Flint, D. (2010). *Environmental Innovation and Customer Value*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de Australian and New Zeland Marketing Academy: <http://anzmac2010.org/proceedings/pdf/anzmac10Final00094.pdf>
- Tagtachián, J. C. (2010). Experiencias de Logística Inversa en la Argentina. Exposición realizada en la 9° Edición de Expo Logísti-k. Buenos Aires, Agosto de 2010.
- Targi, L.; Auerbach, P. y Rolando De Serra, A. (1998). *Responsabilidad social empresaria en la provincia de Córdoba*. Córdoba: EUDECOR.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- The Coca Cola Company. Código de Conducta Empresarial para Proveedores de The Coca Cola Company. Disponible en http://assets.coca-colacompany.com/8e/c1/be09e6f743b8a9dee0988f613a17/COBC_Supplier_Spanish.pdf

- Thierry, M.; Salomon, M.; Van Nunen, J. y Van Wassenhove, L. (1995). Strategic Issues in Product Recovery Management. *California Management Review*, 37(2), 114-135.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1995). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw Hill.
- Tibben-Lembke, R. (2002). Life after death: reverse logistics and the product life cycle. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (32), 223-244.
- Toffler, A. (1993). *La tercera ola*. New York: Plaza & Janes Editoriales.
- Tojo, N. (2004). Extended Producer Responsibility as a Driver for Design Change – Utopia or Reality? *IIIEE Dissertation 2004:2*. Sweden: Lund University.
- Tonelli, Mario (03/10/2011). 4Rs: la nueva gestión de los envases plásticos. *Énfasis Packaging*. Disponible en: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/20529-4rs-la-nueva-gestion-los-envases-plasticos> (Consulta: 16/05/2013).
- Tzu, S. (1993). *El arte de la guerra. Versión de Thomas Cleary*. Madrid: EDAF.
- Van Hoek, R. (1999). From reversed logistics to green supply chains. *Supply Chain Management*, (4), 129-135.
- Van Rossem, C. y Lindhqvist, T. (2005). *Evaluation Tool for EPR Programs*. Sweden: Lund University.
- Vásquez, O. (2005). Modelo de simulación de gestión de residuos sólidos domiciliarios en la Región Metropolitana de Chile. *Revista de Dinámica de Sistemas*, 1(1).
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Vera, Paola (2014). Cooperación entre empresas: afiliación e impulso de cadenas de valor sustentables. *Ponencia en XIX Congreso Internacional de Administración, Contadurías e Informática*. UNAM. México. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xix/docs/10.01.pdf> (Consulta: 20/03/2015).
- Vickery, S.; Jayaram, J.; Droge, C. y Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of operations management*, 21(5), 523-539.
- Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Villella, Ricardo (2012). Presentación de Embotelladora Andina S.A. y Embotelladora del Atlántico S.A. en Congreso Internacional de Sustentabilidad OSDE. Abril de 2012. Córdoba, Argentina.
- Volpentesta, J. (2011). *Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria* (Segunda ed.). Buenos Aires: Buyatti.
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios: un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. México: Thomson.
- Wernerfelt, B. (1984) A resourced-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wisner, J.; Tan, K. y Leong, K. (2012). *Principles of supply chain management: a balanced approach* (Tercera ed.). Mason: Cengage Learning.
- Woo, C. y Willard, G. (1983). Performance representation in strategic management research: Discussions and recommendations. *Annual meeting of the Academy of Management*. Dallas: Academy of Management.
- Woodside, A. y Wilson, E. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- World Economic Forum (2009). *Sustainability for Tomorrow's Consumer*. Génova: WEF.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *Serie de documentos de trabajo, Universidad del CEMA*. Área: negocios, N°296. Disponible en: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf> (Consulta: 10/01/2014).
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.
- Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series* (Vol. 34). Newbury Park CA: Sage.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (Segunda ed., Vol. 5). Newbury Park CA: Sage.
- Yusuf, I. y Raouf, A. (2013). Reverse Logistics: An Empirical Study for Operational Framework. *Proceedings of the Pakistan Academy of Sciences*, 50(3), 201-210.
- Zicari, A. (2007). *Responsabilidad Social Empresaria. Una visión Financiera*. Buenos Aires: Edicon. Fondo Editorial Consejo.

ANEXOS

ANEXO 1: Resumen de la fase piloto del instrumento de relevamiento confeccionado

1. Objetivo de la fase

El objetivo de esta prueba piloto fue detectar fortalezas y debilidades del instrumento confeccionado para una mejora del mismo antes de su utilización en el campo.

2. Personas entrevistadas

Se entrevistaron seis personas, en los meses de mayo a julio de 2014, intentando que en la elección de ellas primara la heterogeneidad de puestos gerenciales que ocupaban, sectores a los pertenecía la organización y tamaño de la empresa (Tabla A.1), para que el instrumento tuviera distintos tipos de devoluciones y se pudiera optimizar su confección. Asimismo también fue realizado a investigadores en el área de la SyRS para obtener otro tipo de devolución.

Tabla A.1: Personas entrevistadas en la fase piloto del instrumento de relevamiento

Personas ³⁴⁰	Organización	Sector	Tamaño ³⁴¹	Puesto
1	Renault Argentina	Automotriz	Grande	Gerente de compras
2	Alleward Rejna Argentina S.A. (SOGEFI Group)	Autopartista	Grande	Gerente de calidad
3	Lybrico	Editorial	PyME	Socio gerente
4	Alaska S.A.	Alimenticio	PyME	Socio gerente
5	Investigador 1	Académico	--	--
6	Investigador 2	Académico	--	--

Fuente: Elaboración propia

3. Principales aportes de la fase piloto al proceso de investigación

Durante esta fase piloto se pudo lograr el objetivo previsto dado que el instrumento originalmente confeccionado fue modificándose de acuerdo las recomendaciones marcadas por los entrevistados (de distinta índole: orden, forma, tiempo) y de las observaciones propias de la reacción de los entrevistados ante cada una de las preguntas.

La heterogeneidad del público entrevistado otorgó una mayor riqueza a este proceso dado que cada quien destacó diferentes fortalezas y debilidades del instrumento según sus características y experiencia profesionales y organizacionales en la materia.

4. Algunas aproximaciones al tema de investigación

En general y teniendo en cuenta que el público entrevistado no formaba parte de las unidades objeto de estudio de esta tesis, se pueden realizar algunas observaciones respecto de los resultados obtenidos a través de esta prueba piloto:

- La mayor parte de los entrevistados había recibido algún tipo de capacitación sobre sustentabilidad y/o RS, aunque casi todos eran de tipo externa (no existían programas internos de capacitación desde la propia empresa). Asimismo, ningún entrevistado identificaba el concepto de logística inversa ni de REP aunque en la organización se aplicaran programas relacionados con ellos.

³⁴⁰ Para preservar la identidad de las personas entrevistadas se utiliza la numeración para hacer referencia a ellas.

³⁴¹ Para determinar el tamaño de la empresa se utiliza la clasificación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Industria de la Nación Argentina (2013).

- Una gran parte del público relacionaba a la sustentabilidad con acciones aisladas de RS o aspectos de la aplicación de normas de Calidad en su organización. Como era de prever, dada la propia evolución del concepto a nivel teórico, la sustentabilidad se asocia a cuestiones ambientales y a acciones aisladas de RS ante la comunidad como ayudas a escuelas u otro tipo de asociaciones sin fines de lucro, fundaciones para el apoyo de determinado proyecto -como el Instituto Renault en el caso de esa empresa-, donaciones para eventos especiales -Navidad, día del niño, maratones y otros-. En ningún caso se observó la responsabilidad de la organización por el ciclo de vida completo del producto que fabrica una vez que éste se transforma en un PFU.
- La mayoría de las empresas realizaban procesos de planificación estratégica o, por lo menos, contaban con algunos aspectos del mismo (como declaraciones de visión o misión, y planteo de objetivos y estrategias). En los casos en que existían específicamente estrategias relacionadas con la sustentabilidad inicialmente habían sido promovidas por áreas funcionales como Recursos Humanos, Relaciones Institucionales o Calidad. Los planes y programas relacionados con 3-R existían formalmente solo en uno de los casos.
- Aunque todos los entrevistados podían identificar claramente cuáles eran las ventajas competitivas de la empresa, ninguno las relacionaba con la sustentabilidad y/o RS o los programas de 3-R que existían.
- Cuando se indaga acerca de *stakeholders* la elección del cliente como el más importante de ellos fue mayoría, aunque varios agregaron algunos relacionados con la sustentabilidad como la comunidad o el medio ambiente. En este punto se destaca que sólo una empresa trabaja la cadena de valor con exigencias relacionadas con la sustentabilidad hacia sus proveedores y distribuidores. En ningún caso se observaron acciones de internalización del tema hacia los recursos humanos aunque sí existían hacia los clientes (sobre todo en la concientización del uso del producto). Ninguna organización poseía relación formal con ONG´s dedicadas al cuidado del medio ambiente aunque cumplían con lo estipulado por las leyes, lo cual resulta una obviedad para el desempeño de cualquier empresa.
- En la mayor parte de las organizaciones se evaluaba el desempeño tomando indicadores de naturaleza tradicional tales como eficiencia (operativa,

financiera, de tiempos y otras) o calidad (productos, procesos, satisfacción al cliente y otras).

- En un solo caso existía la contabilización de costos relacionados con la sustentabilidad.
- No se ha podido apreciar una relación directa entre aplicación de programas de sustentabilidad y/o RS y tamaño de la empresa. La razón está dada en que las grandes empresas poseen programas y hasta áreas dedicadas al tema pero muchas de esas acciones se relacionan directamente con el presupuesto que cuentan para realizarlas. En el caso de empresas de menor tamaño, las cuales no poseen asignación presupuestaria, realizan actividades de sustentabilidad o RS muy similares a las grandes, proporcionalmente hablando. Esto podría indicar que la eficiencia en la utilización de recursos para este tipo de programas pareciera ser mayor en las empresas más pequeñas que en las grandes.
- En relación a lo anterior, otro aspecto a destacar es que en el caso de grandes empresas existió una falta de conocimiento del personal entrevistado respecto de las acciones de sustentabilidad publicadas por la empresa (por ejemplo, en sus páginas web) y la presentación de informes de sustentabilidad. Al respecto, uno de los entrevistados destacó que si el cuestionario hubiera sido respondido por el responsable del área de RS la devolución sería diferente, indicando incluso que resultaría más positiva que la suya, y que también habría diferencias si el mismo fuera contestado por el Gerente General de la empresa. Esto indicaría que si bien las organizaciones se esfuerzan por la generación de acciones y la comunicación de las mismas, incluyendo una asignación presupuestaria importante a tal fin, está fallando la información interna a todo el personal de la organización. Recordemos que las personas entrevistadas poseían cargos gerenciales por lo que resulta importante destacar esta falta de conocimiento. En el caso de las empresas más pequeñas, como es de esperar, la comunicación fluye más rápidamente porque las estructuras son bien chatas, no existía desconocimiento de los entrevistados acerca de las escasas acciones que realizaba la empresa relacionadas con sustentabilidad y/o RS.
- Si nos remitimos al término específico de la Creación de Valor Compartido ninguna de las empresas tiene en cuenta todos sus aspectos. La mayor parte

genera acciones relacionadas con la comunidad inmediata, que es una de las variables del término.

ANEXO 2: Guía de preguntas para la entrevista

1. Objetivo de la entrevista

Recabar información de primera mano acerca de cómo actúan en la organización objeto de estudio las siguientes variables: planificación estratégica, función inversa de la logística, desempeño, ventajas competitivas, valor y *stakeholders*.

2. Datos del entrevistado

A. Género	
B. Edad	
C. Máximo nivel de estudios	
D. Título o profesión	
E. Cargo en la organización	
F. Antigüedad	

3. Datos de la empresa

A. Razón social	
B. Nacionalidad	
C. Año de fundación	
D. Actividad principal. Sector al que pertenece	
E. Rol de la unidad de negocio objeto de estudio	
F. Volumen de ventas	
G. Cantidad de empleados directos	
H. Otros datos de interés	

4. Preguntas generales

Son preguntas de base para evaluar los conocimientos previos del entrevistado respecto de la temática. Éstas, sumadas a los datos del entrevistado, posicionan al entrevistador en relación a la posibilidad de ahondar posteriormente con preguntas específicas no estructuradas.

- ¿Ha recibido capacitación relacionada con la sustentabilidad o RS? SI-NO ¿De qué tipo?
- ¿Cuánto cree usted que conoce acerca del tema? Avanzado-Adecuado- Básico-Nulo
- ¿Cuál considera usted es el nivel de conocimiento del tema en su empresa? Avanzado-Adecuado- Básico-Nulo
- ¿Cuál considera usted es el desarrollo del tema en el sector al que pertenece la empresa que usted representa? Avanzado-Adecuado- Básico-Nulo

e) ¿Cree usted que es necesario implementar en las organizaciones de su sector un programa de sustentabilidad o RS? SI-NO ¿Por qué? (seleccione 3 de los siguientes motivos):

- Para obtener ventajas competitivas.
- Para prolongar la disponibilidad de recursos escasos en el tiempo.
- Para mejorar el bienestar de la sociedad.
- Porque es una tendencia general.
- Porque representa numerosas oportunidades de negocio.
- Porque debemos pensar de manera colectiva para preservar nuestro planeta.

f) ¿Identifica el significado de los términos REP? SI-NO ¿y el de logística inversa? SI-NO

5. Preguntas específicas por variables

Se relacionan con las variables de investigación de la tesis dentro de las cuales es necesario recabar información. Si bien están estructuradas, el entrevistador podrá realizar otras preguntas no estructuradas en función de los conocimientos y experiencia del entrevistado.

5.1. De la organización en general

- a) La empresa posee declaración de: Visión-Misión-Valores-Estrategias a distintos niveles (estratégicas, tácticas, operativas)-Estrategias a distintos plazos (corto, mediano, largo)-Estrategias de distintos tipos (funcionales, de negocio, corporativas)-Objetivos-Metas
- b) ¿Cómo se planifican las ESTRATEGIAS en la organización?
- c) ¿Existe un proceso formalizado? SI-NO
- d) ¿Qué sucede cuando hay un imprevisto que afecte a una estrategia formal?
- e) ¿Existen planes de contingencia o se toman las decisiones de manera más informal? SI-NO
- f) ¿La organización reconoce sus VENTAJAS COMPETITIVAS? SI-NO
- g) En relación a estas ventajas ¿se relacionan más con recursos tangibles e intangibles que otorgan capacidades distintivas a la empresa o con habilidades especiales? ¿Cuáles son estos recursos? ¿Cuáles son esas habilidades?

- h) ¿Podría relacionar alguna de las VENTAJAS COMPETITIVAS señaladas con la recuperación de productos, partes o componentes mediante 3-R? SI-NO ¿Cuál o cuáles?
- i) ¿Se mide el DESEMPEÑO global de la organización? SI-NO ¿Cómo? ¿Qué variables se incluyen para hacerlo?
- j) ¿Se mide la EFICIENCIA de la organización en general? SI-NO
- k) ¿Se ha obtenido alguna certificación de CALIDAD? SI-NO ¿Cuál?
- l) ¿Se desarrolla el concepto de INNOVACIÓN en la organización? SI-NO ¿En qué áreas fundamentalmente? ¿De qué manera?
- m) ¿La organización reconoce formalmente a sus *STAKEHOLDERS*? SI-NO ¿Cuáles son?
- n) ¿Cómo se mide la satisfacción de las necesidades de los *stakeholders*?
- o) A su criterio ¿existe algún *stakeholders* más importante? SI-NO ¿Cuál? ¿Por qué?
- p) ¿Conoce la empresa qué exigen sus PROVEEDORES? SI-NO ¿Cuál es el medio para explicitar esas exigencias? ¿Existen un compromiso real con los proveedores? SI-NO ¿Cómo se formaliza?
- q) ¿Sabe la empresa qué requieren de ella sus DISTRIBUIDORES? SI-NO ¿Cómo se formaliza esa necesidad? ¿Existe un compromiso real con los distribuidores? SI-NO ¿Cómo se formaliza?
- r) ¿Cuál o cuáles cree usted son las demandas de los ACCIONISTAS de la empresa? ¿La organización es rentable? SI-NO ¿Existen utilidades para los accionistas? SI-NO
- s) ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para detectar las demandas de sus CLIENTES o de los consumidores? ¿Existe un área formal encargada de hacerlo? SI-NO ¿Cuál es? ¿En qué se traduce normalmente este relevamiento de necesidades?
- t) ¿Cómo considera usted que es clima laboral en la empresa? Excelente-Bueno-Regular-Malo ¿Conoce la empresa cuáles son las demandas de sus RECURSOS HUMANOS? SI-NO ¿Cuál es el mecanismo para identificarlas? ¿Existen políticas de incentivos a los trabajadores? SI-NO ¿De qué tipo? Remunerativos-No remunerativos.

5.2. En relacion a la sustentabilidad, responsabilidad social y logística reversa

5.2.1. A nivel de estrategias, programas y planes

- a) ¿La sustentabilidad o RS forma parte de alguna estrategia? SI-NO ¿Se aborda de manera integral o es una estrategia aislada o perteneciente a un área en particular? Integral-Aislada ¿Existen estrategias funcionales relacionadas con la sustentabilidad o RS? SI-NO ¿Con cuál o cuáles funciones se relacionan?
- b) ¿Publica la organización información sobre sus acciones sociales, comunitarias y ambientales? SI-NO ¿Qué nombre tiene esa publicación? Reporte de sustentabilidad-Balance social-Memoria de sustentabilidad-Informe de RS-Otro ¿Qué estándares se siguen para su confección? GRI-IARSE-ISO 26000-Pacto Global-ETHOS-Otros
- c) ¿Existen programas y/o planes en la organización de 3-R de productos, partes o componentes? SI-NO ¿Cuáles?
Si existen programas o planes 3-R:
- ¿Tienen una estrategia que los sustenta? SI-NO ¿De qué nivel, plazo y tipo de estrategia se trata? Nivel Estratégico-Táctico- Operativo/Plazo Corto-Mediano-Largo/Tipo Estrategias Funcionales-De negocio-Corporativas
 - ¿Existe un área específica creada para la operatividad de dicho programa/plan? SI-NO ¿Cómo se denomina? ¿De quién depende?
 - ¿Sobre qué variables principales trabaja ese programa/plan?
 - ¿Cómo se controlan y evalúan internamente estos programas? ¿Existen parámetros de medición? SI-NO ¿Cuáles?
- d) ¿Se contabilizan los costos asociados a la utilización de programas de sustentabilidad, RS o 3-R? SI-NO
- e) ¿Se tienen en cuenta los costos por la gestión del ciclo de vida completo del producto? SI-NO
- f) ¿Se registra alguna medida de la variación en las ventas por el mejoramiento de la imagen? SI-NO ¿Y ante iniciativas de sustentabilidad, RS o 3-R? SI-NO

5.2.2. De la cadena de valor

- g) La cadena de valor de la organización ¿satisface alguna necesidad de índole ambiental y/o social, más allá de la específica del producto que genera? SI-NO
- h) Si existen programas o planes 3-R: ¿En qué fase del proceso productivo se desarrollan los programas y/o planes 3-R? Aprovechamiento-Producción-

Almacenamiento-Distribución-Punto de venta-Cliente ¿Quién es el “proveedor” de esos productos, partes o componentes 3-R?

5.2.3. Del o los productos

- i) ¿Los productos son diseñados con capacidad de ser reaprovechados (una vez que se transformen en PFU)? SI-NO ¿En qué porcentaje o grado?
- j) ¿Cómo se informa a los clientes o consumidores acerca de esa capacidad de reaprovechamiento?
- k) ¿Se educa al cliente/consumidor para el consumo responsable del producto? SI-NO ¿De qué manera?
- l) Los productos ¿satisfacen alguna de las principales necesidades insatisfechas de la economía global? SI-NO ¿Cuál o cuáles?

5.2.4. Del mercado

- m) Los mercados de la empresa ¿atienden necesidades de comunidades desaventajadas? SI-NO ¿De qué manera?

5.2.5. De los actores relacionados con la organización

- n) ¿Los PROVEEDORES tienen políticas de devolución? SI-NO ¿La empresa las exige? SI-NO ¿Sabe la empresa que hacen los proveedores con esas devoluciones? SI-NO
- o) ¿Existen políticas de DISTRIBUCIÓN sustentable? SI-NO
- p) ¿Alguna de las políticas de incentivos (remunerativas o no remunerativas) a los RECURSOS HUMANOS se relaciona con la sustentabilidad, RS o con programas 3-R? SI-NO ¿Qué grado de internalización entre los recursos humanos poseen estos programas y/o planes? Alto-Medio-Bajo-Nulo ¿Cómo se realiza la concientización entre los recursos humanos?
- q) ¿Conoce la empresa las necesidades que se plantean desde ORGANIZACIONES AMBIENTALES para con su rubro o actividad? SI-NO ¿Cómo lo hace? ¿Posee relación formal con alguna organización ambiental del medio? SI-NO ¿Con cuál? ¿Se prevé formalmente el manejo ambiental de la cadena de valor de la organización? SI-NO ¿Cómo? Esta previsión ¿tiene en cuenta la cadena completa (desde proveedores hasta los clientes)? SI-NO
- r) ¿Conoce la empresa las demandas del ESTADO para con su rubro o actividad? SI-NO ¿Existen leyes o reglamentaciones nacionales, provinciales o municipales que hagan responsable a la organización por el impacto de su proceso productivo? SI-NO ¿Cuáles? ¿Y respecto de la disposición adecuada de los PFU,

- empaques y embalajes? SI-NO ¿Qué mecanismos internos posee la organización para cumplir estas leyes?
- s) ¿Tiene en cuenta la empresa las necesidades de la sociedad y de la COMUNIDAD INMEDIATA en la que se encuentra inserta? SI-NO ¿De qué manera? ¿Existen clusters de apoyo entre la empresa y otras empresas u organizaciones de su comunidad inmediata? SI-NO
- t) ¿Existe un programa o plan formal de responsabilidad en la organización, relacionado específicamente con las prácticas éticas cuidadosas de la sociedad y de la comunidad inmediata y con la RIP? SI-NO Si su respuesta ha sido afirmativa: ¿Existe un área específica creada para la operatividad de dicho programa/plan? SI-NO ¿Cómo se denomina? ¿De quién depende? ¿Sobre qué variables principales trabaja ese programa/plan?
- u) ¿Se utiliza alguno de los siguientes parámetros en relación a la *stakeholders*?
- Incluir a los *stakeholders* en el proceso de desarrollo de los productos.
 - Utilización de sistemas de información basados en internet para la relación con los *stakeholders*.
 - Desarrollo de compromiso organizacional con la respuesta a los distintos *stakeholders*.
 - Programas de capacitación a los RRHH para que se vean como *stakeholders*.
 - Capacitación a los RRHH relacionada con el desarrollo sustentable .
 - Respuesta al cliente y personalización: manufactura flexible y rápida (adaptación de procesos y productos a las necesidades del cliente) .
 - Respuestas verdes.
 - Sistemas de logística capaces de responder rápidamente a las demandas no previstas.
 - Esfuerzo para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad.
 - Responsabilidad medioambiental ampliada.
- v) Si usted indicó que SI hay programas o planes 3-R anteriormente: ¿A cuál o cuáles de estos *stakeholders* usted piensa que se beneficia directamente con los programas y/o planes 3-R? Proveedores-Recursos humanos-Accionistas-Distribuidores-Clientes/consumidores-Sociedad/comunidad inmediata-Medio ambiente/ONG´s-Estado/gobiernos
- w) ¿Cómo se comunican esos beneficios a los distintos *stakeholders*?

x) ¿Existen mecanismos internos para evaluar el impacto que estas iniciativas tienen ante los *stakeholders*? SI-NO ¿Cuáles?

5.2.6. De las mediciones

y) ¿Se utiliza alguno de los siguientes parámetros para medir la EFICIENCIA?

- Resultados financieros.
- Eficiencia operativa.
- Sistemas de producción y distribución flexibles (adaptados a las necesidades específicas de los clientes).
- Uso de sistemas de información.
- Reducción de tiempos (de producción, aprovisionamiento, retorno de productos, total de la SCM).
- Manejo eficiente de materiales.
- Productividad de los RRHH (en relación a reclutamiento, selección, capacitación, trabajo en equipos, compensación por desempeño).
- Motivación de los RRHH para la eficiencia.
- Liderazgo para la eficiencia (compromiso con la eficiencia, cooperación entre funciones, lealtad hacia la firma).
- Eficiencia ambiental: administración de los procesos relacionados con el medioambiente (basura, polución, emisiones, consumo de agua y energía). Balance ecológico. Uso eficiente de los recursos no renovables.
- Eficiencia del reciclaje.
- Costos ambientales.

z) ¿Se utiliza alguno de los siguientes parámetros para medir la CALIDAD?

- Medición de la calidad a través de estándares.
- Medición de la no calidad.
- Rastreo de defectos hasta su origen. Mejora continua.
- Cooperación entre funciones.
- Metas e incentivos relacionados con la calidad (por área, función, para RRHH, otros).
- Participación de los RRHH en las propuestas de mejoras (círculos de calidad).
- Liderazgo y compromiso con la calidad.
- Programas de capacitación a los RRHH en calidad.
- Equipos de calidad.

- Marketing enfocado a clientes.
- Marketing verde.
- Garantías de productos verdes.
- Relaciones de calidad con los proveedores y distribuidores.
- Parámetros de medición de calidad relacionados con el medioambiente.

aa) ¿Se utiliza alguno de los siguientes parámetros en relación a la INNOVACIÓN?

- Productos fáciles de fabricar (facilitación mediante tecnologías).
- Iniciativas relacionadas con el ambiente (productos).
- Satisfacción de clientes que requieren productos verdes.
- Composición de los productos.
- Desarrollo de productos que atiendan las necesidades sociales de la comunidad.
- Innovación en procesos para disminuir costos.
- Innovación en procesos para disminuir tiempos.
- Uso de tecnologías ambientales.
- I+D de productos y procesos verdes.
- Negocios inclusivos (proveedores, distribuidores).
- Incorporación de RRHH con talento (administración del talento).
- Equipos especiales de entrenamiento en programas verdes.

ANEXO 3: Tipos de plásticos

Se utiliza una simbología especial, creada por la *Society of Plastic Industry*, para referenciar el tipo de plástico utilizado en un determinado producto o *packaging*. La misma da cuenta del material con el cual ha sido creado y se observa en Fig. A.1.

Figura A.1: Simbología de los plásticos



Fuente: http://1.bp.blogspot.com/-_1OJb-eYbcg/Teer_eTyy6l/AAAAAAAAArY/opSkDe2g2Rw/s1600/simbolos_plastico.jpg (Consulta 12/03/13)

Estos tipos de plásticos poseen características, usos y aplicaciones, ventajas y beneficios que los diferencian entre sí y con otros materiales. A continuación se incluye una tabla comparativa con las principales diferencias.

Tabla A.2: Características, principales usos y aplicaciones, ventajas y beneficios de los distintos tipos de plásticos

Plástico	Características	Principales usos y aplicaciones	Ventajas y beneficios
PET (POLIETILENO TEREFTALATO)	Se produce a partir del Ácido Tereftálico y Etilenglicol, por policondensación; existiendo dos tipos: grado textil y grado botella. Para el grado botella se lo debe post condensar, existiendo diversos colores para estos usos.	<ul style="list-style-type: none"> - Envases de gaseosas. - Aceites. - Agua mineral. - Frascos para mayonesa. - Salsa. - Fibras textiles. - Cintas de vídeo y audio. - Películas radiográficas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Barrera a los gases. - Transparente. - Irrompible. - Liviano. - No tóxico.
HDPE (POLIETILENO DE ALTA DENSIDAD)	El polietileno de Alta Densidad es un termoplástico fabricado a partir del Etileno, elaborado a partir del etano, un componente del gas natural.	<ul style="list-style-type: none"> - Envases para detergentes. - Lavandina. - Aceites automotor. - Lácteos. - Cajones. - Baldes. - Tambores. - Caños para agua potable, gas, telefonía, minería y uso sanitario. - Bolsas para supermercados. - Bazar y menaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistente a las bajas temperaturas. - Irrompible. - Impermeable. - No tóxico.

Plástico	Características	Principales usos y aplicaciones	Ventajas y beneficios
PVC (POLICLORURO DE VINILO)	El PVC se produce a partir de dos materias primas naturales: gas 43% y sal común 57%. Para su procesado es necesario fabricar compuestos con aditivos especiales, que permiten obtener productos de variadas propiedades para gran número de aplicaciones. Se obtienen productos rígidos o totalmente flexibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Envases para agua mineral. - Aceites. - Jugos. - Mayonesas. - Perfiles para marcos de puertas y ventanas. - Caños para desagües domiciliarios y de redes. - Mangueras. - Blisters. - Catéteres. - Bolsas para sangre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ignífugo. - Resistente a la intemperie. - No tóxico. - Impermeable. - Irrompible.
LDPE (POLIETILENO DE BAJA DENSIDAD)	Se produce a partir de gas natural y se procesa de diferentes formas, es de gran versatilidad y solo o en conjunto con otros materiales se utiliza en gran variedad de envases y en múltiples aplicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Bolsas de todo tipo. - Películas para el agro. - Envasamiento automático de alimentos. - Bolsas para sueros. - Tubos y pomos para cosméticos, medicamentos y otras industrias. - Tuberías para riego. 	<ul style="list-style-type: none"> - No tóxico. - Flexible. - Liviano. - Impermeable. - Económico. - Transparente.
PP (POLIPROPILENO)	El polipropileno es un termoplástico que se obtiene por polimerización del propileno. Los copolímeros se forman agregando Etileno durante el proceso. El PP es un plástico rígido, de alta cristalinidad y elevado punto de fusión excelente resistencia química y el de más baja densidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Películas/film para diferentes envases (cigarrillos, chicles, golosinas). - Jeringas descartables. - Tapas en general. - Fibras para tapicería. - Alfombras. - Cajas de baterías. - Paragolpes. - Autopartes. - Caños para agua caliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistente a la temperatura. - Barrera a los aromas. - No tóxico. - Irrompible.
PS (POLIESTIRENO)	PS cristal es un polímero de estireno monómero derivado del petróleo, cristalino y de alto brillo. PS alto impacto es un polímero de estireno monómero con occlusiones de Polibutadieno que le confiere alta resistencia al impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Potes para lácteos, helados, dulces, otros. - Bandejas de supermercados y rotisería. - Heladeras. - Contrapuertas y anaqueles. - Máquinas de afeitar descartables. - Platos, cubiertos. - Juguetes. - Cassettes. - Aislantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ignífugo. - No tóxico. - Transparente. - Irrompible. - Fácil limpieza.
OTROS	En este rubro se incluyen una enorme variedad de plásticos tales como: Policarbonato (PC); Poliamida (PA); Poliuretano (PU); Acrílico (PMMA) y varios más, ya que se puede desarrollar un tipo de plástico para cada aplicación específica.	<ul style="list-style-type: none"> - Autopartes. - Carcasas de computación. - Teléfonos, celulares y electrodomésticos en general. - Piezas para ingeniería aeroespacial. - Muebles. - Accesorios náuticos y deportivos. - Carteles y publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistente a la corrosión. - Flexibilidad. - Livianos. - No tóxicos.

Fuente: Elaboración propia en base a INTI (2012) e información de la página web <http://www.ambiente-ecologico.com/>

ANEXO 4: Descripción y datos acerca de las personas entrevistadas

1. EmpFranA1

En este caso se entrevistó a una sola persona perteneciente a EmpFranA1 aunque también se realizaron varias consultas a una persona perteneciente a FranA1, la cual no se incluye por no haber sido entrevistada en profundidad.

A continuación se incluye la Tabla A.3 con los datos del entrevistado.

Tabla A.3: Datos del entrevistado en EmpFranA1

A. Género	Masculino
B. Edad (años)	40
C. Máximo nivel de estudios	Posgrado
D. Título o profesión	Ingeniero mecánico – Especialista en higiene y seguridad en el trabajo
E. Área o subárea en la que trabaja	Calidad – Sistema Integrado de Sustentabilidad
F. Tipo de cargo	Gerencial
G. Antigüedad en la organización (años)	10

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la entrevista

En relación al tema de estudio, el entrevistado declaró haber recibido capacitación relacionada con la sustentabilidad y/o RS de organizaciones reconocidas -como el IARSE- considerando que su conocimiento del tema era adecuado³⁴².

En el caso de la empresa el entrevistado creía que los directivos tenían conocimiento adecuado pero la generalidad del personal conocía lo básico del tema³⁴³. En relación al sector al que pertenece la organización, pensaba que se conocía también lo básico en el caso de EmpFranA1 y lo adecuado en el caso de FranA1³⁴⁴ y consideraba que era necesario implementar programas de sustentabilidad y/o RS para: prolongar la disponibilidad de recursos escasos en el tiempo, mejorar el bienestar de la sociedad y porque debemos pensar de manera colectiva para preservar nuestro planeta³⁴⁵.

³⁴² Según escala de Likert en la que se podía seleccionar entre Nulo-Básico-Adecuado-Avanzado.

³⁴³ Igual escala, ya mencionada.

³⁴⁴ Igual escala, ya mencionada.

³⁴⁵ Según la caracterización estaríamos ante un gerente motivado por aspectos de sustentabilidad más que de RSE.

El entrevistado identificaba los términos de REP y de logística inversa aunque no conocía acabadamente cada uno de esos procesos.

2. EmpFranA2

En este caso también se entrevistó a una sola persona. A continuación se incluye la Tabla A.4 con datos de la misma.

Tabla A.4: Datos del entrevistado en EmpFranA2

A. Género	Masculino
B. Edad (años)	31
C. Máximo nivel de estudios	Universitario
D. Título o profesión	Licenciado en administración
E. Área o subárea en la que trabaja	Capital humano
F. Tipo de cargo	Gerencial
G. Antigüedad en la organización (años)	4,5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la entrevista

En relación al tema de estudio, el entrevistado declaró haber recibido inducción relacionada con la sustentabilidad y/o RS de parte de superiores y compañeros de trabajo. Indicó que esta “inducción” se debía principalmente a que su oficina y la del jefe de Capital Humano y Sustentabilidad a nivel corporativo eran colindantes, por lo que compartían mucha información a diario. Creía conocer lo adecuado del tema³⁴⁶.

En el caso de la empresa creía que a nivel de gerencias y en la parte corporativa había un conocimiento adecuado³⁴⁷ del tema pero la generalidad el personal conocía lo básico³⁴⁸. En relación al sector al que pertenece la organización pensaba que el nivel era adecuado³⁴⁹ sobre todo por la injerencia de las grandes marcas en el mismo, pero consideraba que era necesario implementar programas de sustentabilidad y/o RS para: prolongar la disponibilidad de recursos escasos en el tiempo, mejorar el bienestar de la sociedad y porque se debe pensar de manera colectiva para preservar el planeta³⁵⁰.

³⁴⁶ Según escala de Likert en la que se podía seleccionar entre Nulo-Básico-Adecuado-Avanzado.

³⁴⁷ Igual escala mencionada.

³⁴⁸ Igual escala mencionada.

³⁴⁹ Igual escala mencionada.

³⁵⁰ Según la caracterización ofrecida también estaríamos ante un gerente motivado por aspectos de sustentabilidad más que de RSE.

El entrevistado no identificaba los términos de REP y de logística inversa.

3. EmpFranB

En este caso se entrevistaron tres personas dada la diversidad encontrada en el tratamiento de los diferentes aspectos por parte de la franquicia y de la embotelladora y por el propio proceso que siguió la etapa de relevamiento. Todos los entrevistados pertenecen a EmpFranB, dos de ellos se encontraban en las oficinas centrales, en Buenos Aires, y el otro estaba en la planta de producción de Córdoba.

Resulta interesante destacar que el primer contacto con el caso se realizó con la planta embotelladora de EmpFranB en Córdoba en donde se accedió a información general de la empresa. De allí, el mismo entrevistado sugirió tomar contacto con personal de las oficinas centrales en Buenos Aires para indagar acerca de aspectos específicos relacionados con sustentabilidad y/o RSE. En esta segunda entrevista se obtuvo información complementaria y la entrevistada sugirió concluir la respuesta a todos los aspectos de la guía de preguntas con una entrevista al encargado de comunicación externa de la empresa, también en Buenos Aires. Los tres entrevistados forman parte de EmpFranB, por lo que los datos y documentación que se obtuvieron de EmpGlobB son aquellos públicos a los que se accedió particularmente sumado a alguna escasa información que dieron los entrevistados (puesto que ninguno pertenecía a esa empresa). En cambio en el caso EmpFranB además de los documentos y observación, se obtuvo mucha información de las entrevistas.

A continuación se incluye la Tabla A.5 con datos de las mismas.

Tabla A.5: Datos de los entrevistados en EmpFranB

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
A. Género	Masculino	Femenino	Masculino
B. Edad (años)	35	40	42
C. Máximo nivel de estudios	Universitario	Universitario	Universitario
D. Título o profesión	Licenciado en comunicación social	Especialización en relaciones públicas	Contador
E. Área o subárea en la que trabaja	Recursos Humanos	Relaciones institucionales	Relaciones institucionales - Comunicación externa
F. Tipo de cargo	Mando medio	Gerencial	Gerencial
G. Antigüedad en la organización (años)	2	5	3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la entrevista

En relación al tema de estudio, los entrevistados coincidieron en que habían recibido capacitación relacionada con la sustentabilidad y/o RS de parte de la empresa. En la enumeración que hicieron, quienes ocupaban cargos gerenciales nombraron una mayor cantidad de espacios de capacitación que quien ocupaba un mando medio. Todos creían conocer lo adecuado³⁵¹ del tema.

En el caso de la empresa, respondieron igual respecto de que creían que a nivel de gerencias y mandos medios había un conocimiento adecuado³⁵² del tema pero el resto del personal conocía lo básico³⁵³. En relación al sector al que pertenece la organización, pensaban que el nivel era adecuado³⁵⁴ sobre todo por la injerencia de las grandes franquicias globales pero consideraban que era necesario implementar programas de sustentabilidad y/o RS para: prolongar la disponibilidad de recursos escasos en el tiempo, mejorar el bienestar de la sociedad y porque se debe pensar de manera colectiva para preservar el planeta³⁵⁵.

Ninguno de los entrevistados identificaba los términos de REP y de logística inversa, aunque uno de ellos mencionó haber escuchado éste último en ocasiones sin conocer demasiado del tema.

4. EmpNac1

En este caso se entrevistó a una sola persona y a continuación se incluye una tabla con datos de la misma.

Tabla A.6: Datos del entrevistado en EmpNac1

A. Género	Masculino
B. Edad (años)	50
C. Máximo nivel de estudios	Posgrado
D. Título o profesión	Ingeniero en alimentos – Master en Calidad
E. Área o subárea en la que trabaja	Dirección industrial – Calidad
F. Tipo de cargo	Gerencial
G. Antigüedad en la organización (años)	24

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la entrevista

³⁵¹ Según escala de Likert en la que se podía seleccionar entre Nulo-Básico-Adecuado-Avanzado.

³⁵² Igual escala mencionada.

³⁵³ Igual escala mencionada.

³⁵⁴ Igual escala mencionada.

³⁵⁵ También estaríamos ante gerentes motivados por aspectos de sustentabilidad más que de RSE.

En relación al tema de estudio, el entrevistado declaró no haber recibido capacitación relacionada con la sustentabilidad y/o RS aunque consideraba que conocía lo básico³⁵⁶ del tema. Como integrante de la empresa ha participado de ferias internacionales importantes sobre bebida y/o envases en donde ha podido apreciar la injerencia del tema en el sector y la importancia que tiene, cada vez mayor.

Creía que en su empresa el conocimiento del tema era básico³⁵⁷ como así también el del sector al que pertenece y el de los directivos de la misma. Consideraba que era necesario implementar programas de sustentabilidad y/o RS en el sector para: prolongar la disponibilidad de recursos escasos en el tiempo, mejorar el bienestar de la sociedad y porque debemos pensar de manera colectiva para preservar nuestro planeta³⁵⁸.

No identificaba los términos de REP y de logística inversa.

5. EmpNac2

En este caso se entrevistó a una sola persona. A continuación se incluye la tabla con datos de la misma.

Tabla A.7: Datos del entrevistado en EmpNac2

A. Género	Masculino
B. Edad (años)	43
C. Máximo nivel de estudios	Secundario
D. Título o profesión	---
E. Área o subárea en la que trabaja	Gerencia general
F. Tipo de cargo	Gerencial
G. Antigüedad en la organización (años)	20

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la entrevista

En relación al tema de estudio, el entrevistado declaró no haber recibido capacitación específica relacionada con la sustentabilidad y/o RS aunque consideraba que conocía lo básico³⁵⁹ del tema. Como integrante de la empresa ha participado también en eventos importantes sobre bebida y/o envases en donde ha

³⁵⁶ Según escala de Likert en la que se podía seleccionar entre Nulo-Básico-Adecuado-Avanzado.

³⁵⁷ Igual escala mencionada.

³⁵⁸ Otro gerente motivado por aspectos de sustentabilidad más que de RSE.

³⁵⁹ Según escala de Likert en la que se podía seleccionar entre Nulo-Básico-Adecuado-Avanzado.

podido apreciar la injerencia del tema en el sector y la importancia que tiene, cada vez mayor.

Creía que en su empresa el conocimiento del tema era básico³⁶⁰ como así también el del sector al que pertenece y el de sus directivos, y consideraba que era necesario implementar programas de sustentabilidad y/o RS en el sector para: prolongar la disponibilidad de recursos escasos en el tiempo, mejorar el bienestar de la sociedad y porque debemos pensar de manera colectiva para preservar nuestro planeta³⁶¹.

No identificaba los términos de REP y de logística inversa.

³⁶⁰ Igual escala mencionada.

³⁶¹ También sería gerente motivado por aspectos de sustentabilidad más que de RSE.

ANEXO 5: Características generales de los contratos de embotellador

Las empresas franquiciatarias de las compañías globales, en este caso particular de EmpGlobA, producen, comercializan y distribuyen productos de la marca global A a través de acuerdos de embotellado tipo entre las subsidiarias y la empresa global.

EmpGlobA tiene la capacidad de ejercer una influencia importante sobre el negocio de las empresas subsidiarias a través de sus derechos en virtud de los Contratos de Embotellador.

Las características de estos contratos se incluyen a continuación.

- Son contratos internacionales tipo celebrados con embotelladoras para la venta de concentrados y bases de bebidas para ciertas gaseosas y no gaseosas identificadas con la marca y otras determinadas marcas de propiedad bajo empaques específicos.
- Son renovables a solicitud de la embotelladora y a la exclusiva discreción de EmpGlobA, con lo que se identifica el poder que la marca global posee.
- Estipulan que las franquicias comprarán todos los requerimientos de concentrados y bases para bebidas de las gaseosas y no gaseosas a EmpGlobA y otros proveedores autorizados. Aunque según los Contratos de Embotellador EmpGlobA, a su solo arbitrio, podrá fijar el precio de los concentrados y bases para bebidas (entre otros términos), las franquiciatarias fijan el precio de los productos vendidos a los comerciantes minoristas a su discreción, sujetos sólo a ciertas restricciones de precios.
- Especifican el derecho a revisar y aprobar los planes de comercialización, operación y publicidad por parte de EmpGlobA. Estos factores pueden tener un impacto sobre los márgenes de rentabilidad de las franquiciatarias que pueden afectar negativamente su ingreso neto y resultado operacional. Las campañas de comercialización para todas las gaseosas son diseñadas y controladas por EmpGlobA. La empresa embotelladora debe presentar un plan comercial a la empresa global para su aprobación previa. EmpGlobA podrá exigir, además que la empresa demuestre capacidad financiera de cumplir con sus planes comerciales y si no son capaces de demostrar capacidad financiera, podrá

poner término a los derechos de la Compañía de producir, comercializar y distribuir gaseosas u otras bebidas en los territorios de distribución.

- Incluyen un reconocimiento que EmpGlobA es el único propietario de las marcas comerciales que identifican las gaseosas y a otras bebidas de la marca y cualquier fórmula secreta utilizada en los concentrados.
- Estipulan que toda la distribución debe realizarse en envases autorizados. EmpGlobA tiene derecho a aprobar, a su sola discreción, todos y cualquier tipo de envase y recipiente para bebidas, incluyendo su tamaño, forma y cualquiera de sus atributos. También tiene la autoridad, a su solo arbitrio, de rediseñar o discontinuar cualquier envase de cualquiera de los productos, en tanto no se discontinúen al mismo tiempo todas las gaseosas y otras bebidas.
- Prohíben producir o manejar otros productos de bebidas distintos a aquellos de EmpGlobA u otros productos o envases que pudieran imitar, infringir o causar confusión con los productos, la imagen comercial, los envases o marcas comerciales de EmpGlobA o adquirir o mantener una participación en una parte involucrada en dichas actividades.
- Imponen restricciones respecto del uso de ciertas marcas comerciales, contenedores autorizados, envases y etiquetas de EmpGlobA y prohíbe a las embotelladoras distribuir gaseosas y otras bebidas fuera de sus territorios designados.