

**DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
PARA LA RED ESPECIALIZADA DE TRANSPORTES – REDETRANS S.A.
REGIONAL SANTANDER DEL SUR**

ELLA CECILIA GAMBOA ROJAS



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2016**

**DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
PARA LA RED ESPECIALIZADA DE TRANSPORTES – REDETRANS S.A.
REGIONAL SANTANDER DEL SUR**

ELLA CECILIA GAMBOA ROJAS

**Proyecto de Grado como requisito para obtener Título de
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Director de Proyecto
MBA JUAN PABLO PIMIENTO DIAZ
Gerencia de Negocios
UIS**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL.
BUCARAMANGA
2016**

DEDICATORIA

A Dios...realmente ha sido un milagro terminarla.

A mi hija amada motor de mi vida,

A mi madre y mis hermanos.

AGRADECIMIENTOS

Muchas son las personas a las que va mi agradecimiento al terminar este trabajo:

A la Escuela de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander de Bucaramanga, sus profesores, tutores. A la Doctora Margarita quien siempre apoyó mis intentos y reincorporaciones, pues siempre me recibió con una respuesta optimista y orientó para cumplir la meta de alcanzar mi titulación.

A mi tutor de tesis Juan Pablo Pimiento Díaz, por su paciencia, por estar siempre dispuesto a ayudarme, animarme, aportando su experiencia y conocimientos, calidad humana y profesionalismo.

A la Gerencia Regional de Redetrans S.A y líderes de cada uno de los procesos que siempre sacaron tiempo de sus apretadas agendas y labores para proporcionarme información y colaboración desinteresada.

A mi familia y en especial a mi hermana Marcela quien supo aportar su conocimiento en herramientas ofimáticas y dirección de proyectos, además de ser un ejemplo de disciplina, tenacidad y dedicación.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 19 |
| 1.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 21 |
| 1.4 OBJETIVOS | 22 |
| 1.4.1 Objetivo general | 22 |
| 1.4.2 Objetivos específicos. | 22 |
| 1.5 ALCANCE | 23 |
| 1.6 REVISIÓN DE CONOCIMIENTOS | 23 |
| 1.6.1 La responsabilidad social Empresarial (RSE). | 23 |
| 2. GENERALIDADES | 25 |
| 2.1 ¿QUÉ ES LA LOGÍSTICA? | 25 |
| 2.2 OPERACIONES LOGÍSTICAS | 27 |
| 2.2.1 Operaciones de Almacenamiento | 28 |
| 2.2.2 Operaciones de Abastecimiento | 29 |
| 2.2.3 Operaciones de Inventario | 30 |
| 2.2.4 Operaciones de Información | 31 |
| 2.2.5 Operaciones de Transporte | 32 |
| 2.2.6 Transporte y Logística. Del Concepto Tradicional De Transporte Hacia Conceptos Avanzados De Logística Y Movilidad | 34 |
| 2.2.7 Sistemas Inteligentes de Transporte | 37 |
| 2.2.8 Logística Inversa | 44 |
| 2.2.9 Logística Inversa en la Cadena de Suministro | 44 |
| 2.2.10 Procesos de la Logística Inversa | 48 |
| 2.2.11 Análisis de la Logística Inversa como práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). | 48 |

| | |
|--|-----|
| 2.3 LA GESTIÓN HUMANA EN LA RSE | 52 |
| 2.4 MARKETING Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL | 59 |
| 2.5 RENTABILIDAD DE LA RSE | 63 |
| 2.5.1 La Cara Positiva de la Moneda | 63 |
| 2.5.2 La Otra Cara de la Moneda. | 67 |
| 2.5.3 Casos Empresariales con prácticas de RSE | 69 |
| 2.6 SÍ A LAS PRÁCTICAS DE LA RSE | 84 |
| 3. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS | 88 |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 88 |
| 3.2 VARIABLES – GRUPOS DE INTERÉS | 88 |
| 3.2.1 Variable Empleados | 89 |
| 3.2.2 Variable Comunidad | 90 |
| 3.2.3 Variable Clientes | 91 |
| 3.2.4 Variable Proveedores | 92 |
| 3.2.5 Variable Accionistas | 94 |
| 3.2.6 Variable Medio Ambiente | 94 |
| 3.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS | 95 |
| 3.4 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS | 96 |
| 3.4.1 Autoevaluación de RSE aplicado a REDETRANS S.A. | 100 |
| 4. CONCLUSIONES | 131 |
| 5. RECOMENDACIONES | 133 |
| BIBLIOGRAFÍA | 134 |
| ANEXOS | 136 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Proceso de la Logística | 26 |
| Figura 2. Estructura Cadena de Suministro | 45 |
| Figura 3. Ciclo de la Logística Inversa | 47 |
| Figura 4. Valor agregado por gestión humana en la dimensión de responsabilidad social | 54 |
| Figura 5. Valor agregado promedio por las diferentes dimensiones de responsabilidad social | 55 |
| Figura 6. Variables Grupos de Interés | 89 |
| Figura 7. Resultados Autoevaluación RSE – REDETRANS S.A. Regional Santander Sur | 102 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Stakeholders o Partes Interesadas | 18 |
| Tabla 2. Procesos de la Logística Inversa | 48 |
| Tabla 3. Logística Inversa y RSE en el ámbito empresarial | 49 |
| Tabla 4. Modelo de RSE – ECOPETROL | 72 |
| Tabla 5. Modelo de RSE - EPM SAS ESP | 75 |
| Tabla 6. Modelo Compromete RSE. | 95 |
| Tabla 7. Combinación de Atributos de la empresa REDETRANS S.A. | 97 |
| Tabla 8. Resultado de las Priorizaciones | 98 |
| Tabla 9. Resultado de las Priorizaciones y Puntuación | 99 |
| Tabla 10. Visualización de Resultados | 101 |
| Tabla 11. Diagnóstico para el Modelo de RSE REDETRANS S.A. | 103 |
| Tabla 12. Mapa Estratégico de RSE para REDETRANS S.A. Regional Santander del Sur | 108 |
| Tabla 13. Planes de Acción para los grupos de interés | 111 |
| Tabla 14. Plan de Acción Social | 116 |
| Tabla 15. Plan Residuos Sólidos | 120 |
| Tabla 16. Cuantificación de Recursos, para la administración de Recursos Sólidos | 121 |
| Tabla 17. Objetivo 1 | 123 |
| Tabla 18. Objetivo 2 | 124 |
| Tabla 19. Objetivo 3 | 125 |
| Tabla 20. Objetivo 4 | 126 |
| Tabla 21. Plan de Acción Logística Inversa como Marketing | 127 |
| Tabla 22. Plan de Acción Mantenimiento Vehículos | 129 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| ANEXO A. MODELOS ENCUESTA AUTOEVALUACIÓN DERES. | 137 |

RESUMEN

TITULO: DISEÑO DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA RED ESPECIALIZADA EN TRANSPORTE REDETRANS S.A. – REGIONAL SANTANDER DEL SUR.*

AUTOR: Ella Cecilia Gamboa Rojas**

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Empresarial RSE, Logística, Stakeholders o Partes Interesadas.

DESCRIPCION

Este proyecto busca diseñar un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial-RSE, idóneo para la empresa de transporte terrestre REDETRANS S.A. Regional Santander del Sur y permitir el conocimiento de los grupos de interés y las líneas estratégicas que están utilizando en la actualidad para evolucionar, contribuir y alcanzar un desarrollo sostenible, en términos de RSE.

Estableciendo que la principal actividad de REDETRANS S.A. es el transporte terrestre de carga y además ofrece e incluye servicios complementarios como operadores de logística integral, un modelo de RSE sería una estrategia que fortalecería la relación transparente, participativa y confiable con los grupos de interés implicados en cada actividad, debido a que esta relación permitirá, a su vez, la identificación, priorización, planificación, ejecución y evaluación de iniciativas para el crecimiento de estas, en cualquiera de sus procesos.

En el desarrollo de los primeros capítulos del presente documento, se realizará una descripción de cómo la RSE ha impactado positivamente cada una de las áreas de las Organizaciones: En la Gestión del Talento Humano, en el Marketing, La Rentabilidad y para el caso puntual objeto de éste proyecto, en la Logística.

Luego se describen las herramientas de recolección de información las cuales permitieron evaluar en términos de RSE el estado actual de la Regional Santander del Sur, de Redetrans S.A., para posteriormente proceder a la formulación del Diagnóstico y Planes de Acción por cada grupo de interés, los cuales están enfocados no solo al mejoramiento y bienestar de la Organización, sino a corregir aspectos que puedan estar siendo menos atendidos.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia – IPRED. Programa de Gestión Empresarial. Director Ing. Juan Pablo Pimiento Díaz

SUMMARY

TITLE: DESIGN OF A MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR SPECIALIZED IN TRANSPORT NETWORK REDETRANS SA - SOUTH REGIONAL SANTANDER *

AUTHOR: Ella Cecilia Gamboa Rojas **

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility CSR, Logistics, Stakeholder.

DESCRIPTION

This project seeks to design a model Social Responsibility-CSR, suitable for the trucking company REDETRANS SA Regional Santander South and allow the knowledge of the stakeholders and the strategies that are used today to evolve, contribute and achieve sustainable development, in terms of CSR.

Stating that the main activity of REDETRANS SA is the land freight transport and offers and includes services such as operators of integrated logistics, a model of CSR would be a strategy that would strengthen transparent, participatory and trusting relationship with the stakeholders involved in each activity, because it is a relationship will allow, in turn, identification, prioritization, planning, implementation and evaluation of initiatives for growth of these, in all its processes.

In the development of the first chapters of this document, a description of how CSR has positively impacted each of the areas of the organizations will be made: in the Human Resource Management in Marketing, Profitability and for the case in object of this project, Logistics.

Tools for collecting information which allowed us to evaluate in terms of CSR the current status of the Santander del Sur, Redetrans SA, to then proceed to the formulation of Diagnosis and Action Plans for each interest group are then described, the which they are focused not only to the improvement and welfare of the Organization but to correct issues that may be being underserved.

* Graduation project

** Institute of Regional Outreach and Distance Education - IPRED. Program Management. Director Eng. Juan Pablo Díaz Pimiento

INTRODUCCIÓN

El actual modelo productivo de las economías y organizaciones ha dado importantes resultados en lo que a crecimiento, productividad y rendimientos financieros se refiere, cumpliendo así con la premisa capitalista de la época, pero infortunadamente, también ha dejado un balance negativo en otros aspectos sociales y ambientales. Aunque es el estado el responsable idóneo de trabajar en programas de desarrollo que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos, de controlar y exigir a las Organizaciones Empresariales, el fomento y uso de buenas prácticas, también las empresas han venido incluyendo en sus sistemas de gestión y planeación estratégica, temas tan importantes como el Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social y conceptos reparadores al medio ambiente como compensación por los impactos y afectaciones que a diario se provocan por la acción productiva y la modernización.

Las empresas han venido comprendiendo, que la Responsabilidad Social Empresarial no es un tema de moda, ni un modelo externo que proyecta una imagen de actualidad y legalidad, es mucho más; pues han entendido que si se desarrollan modelos, acciones y actividades en donde lo principal sea potencializar los impactos positivos y mitigar los negativos dentro de una Gestión Productiva y reconociendo que todos los elementos y sujetos que intervienen son relevantes; se verá reflejado en aumentos de eficacia y competitividad, entrega de productos excelentes, altos niveles de servicio, satisfacción real del cliente, mejoramiento de los procesos, bienestar y mayor rentabilidad.

En resumen se obtendrá no sólo productos diferenciados, sino una marca que encuentre posicionamiento y reconocimiento en el mercado, lo que permite que la empresa sea sostenible en el tiempo.

Estableciendo que la principal actividad de una Empresa transportadora, es el transporte terrestre de carga y que en algunos casos incluye servicios complementarios como operadores de logística integral, un modelo de RSE será una estrategia que fortalecería la relación transparente, participativa y confiable con los grupos de interés implicados en cada actividad, debido a que esta relación permitirá, a su vez, la identificación, priorización, planificación, ejecución y evaluación de iniciativas para el crecimiento de estas en cualquiera de sus procesos.

En el desarrollo del presente documento, se realizará una amplia descripción de cómo la RSE ha impactado positivamente cada una de las áreas de las Organizaciones: En la Gestión del Talento Humano, en el Marketing, La Rentabilidad y para el caso puntual objeto de éste proyecto, en la Logística. Se podrá tener una idea global de las implicaciones en el uso de modelos acertados de RSE.

En el capítulo tres se describen las herramientas de recolección de información las cuales permitieron evaluar en términos de RSE el estado actual de la Regional Santander del Sur, de Redetrans S.A., para posteriormente proceder a la formulación del Diagnóstico y Planes de Acción por cada grupo de interés.

Es así como éste proyecto busca diseñar un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial idóneo para la empresa de transporte terrestre REDETRANS S.A. Regional Santander del Sur y permitir el conocimiento de los grupos de interés y las líneas estratégicas que están utilizando en la actualidad para evolucionar en términos de RSE.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente son varias las empresas del sector transportador que prestan sus servicios con calidad continua, apropiada y realizada por profesionales y gente con los conocimientos necesarios para brindar productos netamente óptimos. Sin embargo en la actualidad, la mayor parte de éstas empresas sólo se preocupan por suplir las necesidades del cliente, ser rentables y perdurables, pero aún no están enfocados en implementar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial RSE que les permita tener un desarrollo sostenible y adquirir un compromiso real y un comportamiento ético en lo social y con el medio ambiente.

El subsector de transporte de carga terrestre, es uno de los ítems más relevantes dentro de la cadena de abastecimiento, ya que toda industria o comercializadora requiere en algún punto de su cadena, o en varios, la acción de transportar sus materias primas desde el domicilio de sus proveedores o entregar sus productos terminados a su cliente final. Este transporte normalmente es tercerizado por tratarse de una infraestructura, además de costosa, difícil de controlar y con un costo de depreciación bastante elevado. Es un lujo que sólo empresas con alto volumen de despachos y liquidez pueden darse de manera absoluta. Es así como el subsector de transporte se mantiene y crece dentro de la economía nacional y en cada país del mundo, pues siempre habrá empresas o personas necesitando transportar algo.

Debido a las malas prácticas empresariales, se ha generado la necesidad de construir una licencia o legitimidad social para operar dentro de un mercado, región o país, que muestre que se cuenta con modelos de sostenibilidad a través de herramientas y publicación de informes a los grupos de interés, partes

interesadas o también llamados grupos de interés, quienes actúan como juez y parte dentro del proceso evolutivo.

Por ejemplo en el sector transporte algunas empresas, han destacado el significado de una implementación exitosa en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tomando en cuenta que el concepto de ésta no es solo basada en el desarrollo de diversos proyectos sociales y/o ambientales, sino a su vez una gestión que integre de forma armónica, las dimensiones económicas, ambientales, sociales con la participación de clientes internos, externos, proveedores directos o indirectos.

En Colombia, son muchos los factores externos que han venido afectando el sector desde los últimos veinte años, factores como orden público, deficiente infraestructura vial, elevados costos en los combustibles e insumos. A pesar de ello, el sector se ha mantenido en crecimiento constante gracias a la alta demanda de servicio y económica mano de obra operativa.

Es precisamente esa “económica” mano de obra operativa la que permite que se pueda competir en un mercado altamente reñido, pues existen muchas empresas de transporte terrestre, de amplia trayectoria, fuerte músculo financiero y presencia en el mercado como: TCC, Servientrega, Envía, Coordinadora, Saferbo, Cotrascal, Encoexpress, BluLogistic, además de personas particulares con vehículos propios que se asocian en cooperativas de transporte en diferentes modalidades.

Las condiciones socio económicas del país conllevan a que gente de cualquier edad, con poco nivel académico y altas necesidades, se empleen como auxiliar logístico, conductores, supervisores, etc., pues los niveles de exigencia del sector se reducen a buen estado físico y valores humanos confiables.

Esta situación de demanda laboral permite que las empresas de transporte no se ocupen del todo, ni contribuyan a mejorar la calidad de vida de su recurso humano y de alguna manera sólo exploten sus habilidades y capacidades, sin abrirles un espacio de desarrollo personal, social y cultural, sin mencionar los daños a la salud que se producen por el excesivo desgaste físico y largas horas de actividad y stress.

El proyecto tiene como propósito primordial, diseñar una cultura de responsabilidad social: en lo humano, para los trabajadores logísticos, administrativos y demás del sector; a través de planes de prevención de riesgos, de administración de la economía familiar, bienestar y clima organizacional, etc. En lo ambiental, donde se impacta negativamente al medio ambiente, gracias a la permanente emisión de gases, que afectan no solo a quienes trabajan en el sector sino a la comunidad, arboles, animales y naturaleza en general, con el incorrecto manejo de residuos dentro de las bodegas por falta de planes de reciclaje de insumos de los vehículos y residuos de empaque y otros que se puedan diseñar, a través de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial, que se pueda aplicar en la empresa REDETRANS S.A., Regional Santander del Sur, de la ciudad de Bucaramanga.

Es así como se pretende a través del modelo de RSE, contribuir a mejorar los problemas que afectan las Partes Interesadas de la Organización y que impactan directamente el bienestar del cliente interno, el clima organizacional, la familia y el medio ambiente, así:

Tabla 1. Stakeholders o Partes Interesadas

| PARTES INTERESADAS | CÓMO AFECTA |
|--|---|
| CLIENTE INTERNO Auxiliares de Operación | Esfuerzo físico manejo de cargas sobredimensionadas o de alto peso. |

| PARTES INTERESADAS | CÓMO AFECTA |
|--------------------------------|--|
| | <p>Jornadas excesivas de trabajo que provocan baja calidad de vida y ausencia en el núcleo familiar</p> <p>Altos niveles de agotamiento físico y mental reflejándose en negativa actitud de servicio que es percibida por el cliente externo.</p> |
| Personal Administrativo | <p>Largas jornadas de trabajo operativo. Stress por sobrecarga laboral y conflictos por solución de novedades de servicio con los clientes externos.</p> <p>Baja calidad de vida y poco tiempo para compartir en familia.</p> |
| IMPACTO AMBIENTAL | <p>Emisión de gases contaminantes por los vehículos</p> <p>No existen procedimientos claros de reciclaje en la bodega ni dentro de los vehículos.</p> <p>No implementación de la logística de inversa que ahorre trayectos y en consecuencia costos de combustibles, tiempo, etc.</p> <p>Impactando directamente a la movilidad, contaminación y manejo de carga pesada.</p> |
| CLIENTE EXTERNO | <p>Manejo adecuado de empaque y embalaje: seguridad, reducción de dimensiones y pesos de las unidades de empaque.</p> |

1.2 JUSTIFICACIÓN

La globalización ha generado un creciente interés en la empresas por afianzar proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al igual que la comunidad en general ha incrementado sus niveles de exigencias con relación a sus preferencias para elegir sus productos, de tal manera que provengan de empresas comprometidas con temas relacionados con proyectos medio ambientales, de inclusión social y filantropía.

El presente plan aborda el término de Responsabilidad Social como herramienta de éxito en los negocios con el fin de estructurar un modelo estratégico social afín con la estructura de la empresa REDETRANS S.A. y que sea vínculo para la construcción de un modelo de sostenibilidad social como filosofía de vida en la búsqueda del crecimiento rentable.

Por ello este plan pretende desarrollar las estrategias a seguir para que la empresa de logística, REDETRANS S.A., mejore su productividad, sustentabilidad, su relación con el entorno empresarial y ambiental, mediante el buen ejercicio de una gestión Administrativa, un comportamiento ético, socialmente responsable y voluntariamente asumido.

Para ello se hace necesario realizar un análisis introspectivo de la Organización Red Especializada de Transporte REDETRANS S.A. de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de clasificar y priorizar los grupos de interés o partes interesadas, minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos, identificar y clasificar algunos de los problemas más comunes que los afecten y así proponer un modelo de responsabilidad social empresarial que le facilite adoptar una política competente para garantizar la rentabilidad, avance e innovación en sus procesos y servicios, aportando a sus empleados, proveedores, clientes, medio ambiente y la comunidad de Bucaramanga, una mejor calidad de vida.

A largo plazo la empresa podrá obtener beneficios comerciales, legales, laborales, financieros y sociales, los cuales se verán retribuidos de la siguiente forma:

Comerciales: mejora la imagen pública y reputación de la empresa, facilita el acceso a los mercados globales, aumenta las ventas al diferenciar productos y servicios y fidelizar a los clientes.

Legales: mejora el entendimiento de los requerimientos legales, exigencias de los entes reguladores y reduce la presión de los entes fiscalizadores.

Laboral: facilita el reclutamiento de personal de primer nivel y la retención de talentos humanos.

Financiero: Incrementa la confianza de los accionistas, mejora la calificación de riesgo, facilita y abarata el acceso al financiamiento, reduce costos ocultos en la optimización de recursos.

Social: contribución positiva al desarrollo cultural, económico y social.

Por consiguiente una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos medioambientales, sociales y económicos, una visión corporativa global responsable será capaz de alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo, donde su estrategia corporativa global le garantizará ser competitiva y una Marca Reconocida no solo por su competencia sino también por sus clientes.

1.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la primera etapa del proyecto nos enfocamos en la realización del diagnóstico que servirá para identificar necesidades y puntos débiles de la empresa REDETRANS S.A. en materia de Responsabilidad Social. Este análisis se realiza en primer lugar con un examen exhaustivo e interno de la empresa llamado introspección y la identificación de las responsabilidades del negocio y de los grupos de interés. Este proceso se llevó a cabo a través de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, complementadas con formularios y encuestas de elaboración propia, específicamente a través del Manual de Autoevaluación de Responsabilidad Social Empresarial - DERES.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Diseñar un modelo de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Red Especializada en Transporte REDETRANS S.A Regional Santander del Sur, en la ciudad de Bucaramanga, mediante el análisis de los grupos de interés estableciendo planes de acción y de mejoramiento.

1.4.2 Objetivos específicos.

Identificar, clasificar y priorizar los Partes Interesadas de la Organización Red Especializada en Transporte REDETRANS S.A. Regional Santander del Sur, en la ciudad de Bucaramanga, a través de un análisis de introspección y la autoevaluación por áreas.

Establecer los objetivos estratégicos que permitan diseñar los planes de acción enfocada a la administración por objetivos, según los lineamientos y directrices de la Organización de REDETRANS S.A. S.A., aplicables en la Regional Santander del Sur, en la ciudad de Bucaramanga.

Diseñar un mapa estratégico con enfoque en RSE para la Organización REDETRANS S.A, que plasme un apalancamiento financiero y permita el desarrollo de las estrategias sociales de mercadeo y fortalezca los procesos internos, que alcance un impacto social positivo e integrar los objetivos y estrategias sociales.

Diseñar un plan de acción y establecer los indicadores de gestión que permitan ejecución, valoración y medición en la aplicación del modelo de RSE para la empresa Red Especializada en Transporte REDETRANS S.A Regional Santander del Sur, de la ciudad de Bucaramanga.

1.5 ALCANCE

La población del plan está compuesto por los Grupos de interés o Partes Interesadas que están directamente involucrados con la agencia de Red especializada en transporte ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en otras palabras la población está ubicada en la ciudad de Bucaramanga del departamento de Santander, sin embargo por tratarse de un modelo estrictamente gerencial donde se usará un modelo introspectivo, se trabajará estrictamente con personal al interior de la Organización, específicamente con los Directivos y líderes de área.

1.6 REVISIÓN DE CONOCIMIENTOS

1.6.1 La responsabilidad social Empresarial (RSE). La responsabilidad social Empresarial (RSE) es un concepto tenido en cuenta por las organizaciones desde el siglo pasado que generalmente ha sido relacionado con la filantropía, una acción voluntaria y caritativa, de respaldo y ayuda mutua con los menos favorecidos.

El World Business Council for Sustainable Development (2002) define la RSE como el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

El modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) propone que la articulación de las expectativas de los distintos grupos de interés concurrentes en la actividad empresarial redundará en una mejor anticipación de los riesgos y, finalmente, en la creación de valor para el accionista.

La adopción de la filosofía RSE por las empresas comienza por el acogimiento de políticas formales y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, el escrutinio externo de los resultados (Lafuente et al., 2003). Este pensamiento empresarial busca replantear los grupos de interés, para construir una relación responsable socialmente que lleve consigo conceptos de planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable hacia ellos:

- Los consumidores o clientes.
- Los proveedores
- Los empleados y colaboradores.
- El medio ambiente
- La sociedad o la comunidad incluida la más vulnerable sin acceso a sus mercados.
- El sector público.
- Los medios de comunicación.
- Los mercados financieros.

2. GENERALIDADES

2.1 ¿QUÉ ES LA LOGÍSTICA?

Entendiendo que las operaciones logísticas se componen de distintos procesos como son la manipulación de los productos que se van a comercializar, su almacenaje, el transporte por medio del cual se harán llegar a su destino final y por ende su distribución, es relevante, entonces, comprender la importancia de la logística dentro de la Organización REDETRANS S.A.

La palabra logística se deriva de la palabra francesa “logistique”, haciendo referencia a todas aquellas actividades realizadas por los jefes de campo en el siglo XVII, convirtiéndose en el siglo XX, en un término utilizado no sólo en la milicia sino también en el sector empresarial. Es así, que la logística es definida en un principio como la “rama de la Ciencia Militar que trata de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como del movimiento del personal, servicios de soporte y del resto de actividades relacionadas con ellos”.

A continuación, se darán a conocer algunas definiciones de logística de diferentes autores, con el fin de lograr una comprensión clara y precisa.

“La logística se define, como la manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas o los consumidores finales, mediante las funciones de transporte, almacenaje y aprovisionamiento y/o distribución de mercancías (...)”
Según Jordi Pau i Cos y Ricardo de Navascués y Gasea, “el concepto de logística da a los negocios reglas que permiten a la dirección seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente en los costes y beneficios” .

También podría decirse que “la logística incluye todas y cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva: desde la programación de compras hasta el servicio postventa pasando por aprovisionamiento de materias primas, planificación y gestión de la producción, almacenaje, diseño, embalaje, etiquetaje, clasificación y distribución física. A este flujo de materiales se sobrepone un flujo de información que puede tener, en función del valor añadido aportado por esta información en cuanto a productividad, desde un papel irrelevante hasta un papel fundamental en la concepción y gestión de un sistema logístico” encargada de la promoción de infraestructura logística especializada. Centrales e infraestructura para la movilidad y las actividades logísticas. Teniendo claro que la logística contiene elementos claves y diferentes operaciones ocurren dentro de ella, se cree conveniente ilustrar la manera como se lleva a cabo mencionado proceso:

Figura 1. Proceso de la Logística



En síntesis, la logística es el conjunto de operaciones que se encarga de llevar a cabo el flujo de materiales, de procesos y de información, teniendo como fin la satisfacción de necesidades tanto del cliente como del mercado.

Dentro de dicho proceso es fundamental la coordinación de tareas de cada uno de los participantes, para que así, se dé una entrega adecuada y a tiempo del producto que se esté comercializando. Importante también resaltar, que el seguimiento y control que se realice sobre la actividad mencionada, generará cada vez más un nivel de servicio satisfactorio, creando confianza en los clientes y/o consumidores, los cuales, son los que permiten la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa en el sector; es decir, “la logística debe ser la respuesta inmediata a las demandas del mercado con bajos costos, con eficiencia y oportunidad y con seguridad.”

Es por ello que en una organización, la logística tiene un papel fundamental, ya que se ha convertido en una herramienta indispensable para el desarrollo de su razón social. Su trascendencia cobra sentido en el momento en que, una vez terminada la producción de aquellos bienes que la empresa realiza, deben ser entregados al cliente y consumidor final, los cuales, desean adquirir productos de calidad, a precios razonables y en el menor tiempo posible. Es, en este punto, donde una planeación adecuada y una estrategia precisa, permiten la consecución de dicho objetivo.

2.2 OPERACIONES LOGÍSTICAS

Para el desarrollo de la actividad logística en una organización, es necesario tener claridad en cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo para una correcta gestión de la misma. Es por lo anterior, que la consecución de tareas de manera ordenada y precisa, aumenta el nivel de servicio hacia los clientes y por ende el nivel de confianza hacia la empresa. Por lo tanto, las operaciones que se

nombran y explican a continuación, hacen parte del proceso logístico como tal, con el fin de dar cumplimiento a las metas y objetivos que persigue la organización a través de ésta actividad.

2.2.1 Operaciones de Almacenamiento. La gestión de almacenamiento, consiste básicamente en tener en bodega o en otras instalaciones destinadas a este fin, existencias de productos de diversos tipos, de tal forma, que los espacios sean optimizados sin descuidar las características de tales bienes, es decir, calidad, estado de la mercancía, fechas de vencimiento, fecha de expedición, embalaje, tamaño, peso, volumen, entre otras. Según Jordi Pau y Cos y Ricardo de Navascués y Gasea, la gestión de almacenamiento “es aquella función logística que permite mantener cercanos los productos a los distintos mercados, al tiempo que, en colaboración con la función de regularización, ajusta la producción a los niveles de demanda y facilita el servicio”.

Los principios de almacenaje son:

- Aprovechar el espacio
- Mínima manipulación
- Fácil acceso al stock
- Flexibilidad en la colocación
- Facilite la rotación del stock
- Facilite el control del stock

Es así como, se han establecido ciertas técnicas para cumplir tales requerimientos, dentro de las cuales se encuentran:

- Carga Unitaria
- Cajas
- Estanterías
- Columnas
- Apilamientos
- Contenedores.

2.2.2 Operaciones de Abastecimiento. La gestión de abastecimiento se refiere a la manera como se provee al departamento de producción de materia prima e implementos necesarios para la elaboración de productos. Así como las demás operaciones logísticas son importantes, el abastecimiento es esencial para llevar a cabo las funciones logísticas y además cumplir con los requerimientos y obligaciones que tiene la empresa con sus clientes.

Se infieren tres funciones dentro de la operación de abastecimiento, las cuales consisten en la gestión de compras, en la recepción del pedido y por último el almacenaje de los mismos. La realización de dichos pasos refleja, en el proceso logístico, el orden y la optimización de tiempos y de recursos con la que se trabaje.

El objetivo primordial de la gestión de abastecimiento es coordinar los faltantes y excesos de materia prima dentro de la empresa, con el fin que no se presente un

excedente de inventarios o por el contrario al momento de producir, no sea posible cumplir con el pedido por falta de previsión.

2.2.3 Operaciones de Inventario. La gestión de inventarios es una de las actividades primordiales de la cadena de suministro, ya que un importante porcentaje de capital destinado a invertir en determinada actividad, se enfoca al mantenimiento de inventario. Lo anterior, debido, a que se torna complejo manejar los tiempos de requerimiento respecto a las necesidades del consumidor, necesidades de producción y llegar a un acuerdo con los proveedores para la obtención de materias primas. “El principal objetivo del manejo de inventarios es asegurar que el producto esté disponible en el momento y en las cantidades deseadas. Igualmente, las dos funciones básicas a las cuales debe estar dirigida dicha operación, a la reducción de costes operacionales y al mantenimiento de unidades de producto que satisfagan la futura demanda.

El manejo de inventarios presenta tres aspectos relevantes a tener en cuenta para la adecuada utilización de los mismos:

- Optimizar la gestión de recursos: Mantenimiento de un nivel adecuado de materiales.
- Costes de gestión de inventarios: Referentes a costes de conservación, costes de riesgo, costes financieros y costes de gestión.

Tipos de Inventarios:

a. Materias primas.

b. Productos Semi-elaborados.

c. Empaquetados.

d. Consumibles.

e. Productos terminados.

Las tres funciones básicas de la gestión de inventarios se resume en:

a. Calidad en la prestación del servicio a los clientes.

b. Minimizar las unidades en inventario.

c. Manejo de inventarios que generen bajos costos a la compañía.

2.2.4 Operaciones de Información. El término información se refiere a un conjunto de datos que están organizados y que tienen un significado relevante para la toma de decisiones. Por lo tanto, “la información consiste en datos dotados de relevancia con relación a una cierta finalidad”.

Dicha finalidad se enfoca a la resolución de problemas, la creación de nuevos productos o servicios o el mejoramiento de procesos corporativos.

Entonces, la información consiste en la adquisición de material que permite transmitir datos verídicos a los usuarios de ella y de igual forma conlleva a tomar decisiones coherentes con las políticas organizacionales.

Ahora, la utilidad de la información en el ámbito empresarial se refleja en la medida que ésta satisfaga las necesidades de información de los usuarios. Al no ser homogénea, se debe acomodar de acuerdo a las distintas tareas y

operaciones que se realicen en el desarrollo de los procesos de gestión al interior de las empresas. Las Características básicas de la información son:

a. Completa

b. Confiable

c. Oportuna

Es de vital importancia que los datos que se obtengan, cumplan con estos elementos particulares, ya que deben ser empleados para “establecer relaciones con clientes, colaboradores, distribuidores; realizar procesos en la organización, crear productos/servicios con un alto grado de valor que le proporcionen a la organización una ventaja competitiva.

Es sobre ésta base, que la gestión de información (GI), es decir, la obtención de la información adecuada, a su precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada, adquiere un valor real”. Por lo anterior, la información se considera indispensable para aumentar el nivel de servicio al cliente, mejorar la calidad en cuanto a productos y/o servicios, desarrollar su competitividad y por ende ser más participativo en el mercado internacional.

2.2.5 Operaciones de Transporte. La operación de gestión de transporte se convierte en un punto de vital importancia a la hora de evaluar la manera de hacer llegar los productos de la mejor manera posible al cliente final, teniendo en cuenta siempre la calidad y los costes en los cuales se incurrirán para cumplir con la meta planteada.

Por lo tanto, la finalidad del servicio de transporte es “la movilización de objetos entre dos lugares, desde el momento en que éstos se encuentran dentro del

vehículo dispuestos a ser movilizados, hasta que el vehículo se halla en su destino final listo para ser descargado, en cierto plazo y por un precio aceptados por las partes”. Los factores que inciden en la escogencia de un medio de transporte son:

Tipo de Carga. De acuerdo al producto o bien que desee transportarse, se debe analizar cuál es el mejor medio para movilizar la mercancía. Por ejemplo:

- **Líquidos:** Carro Tanques.
- **Sólidos: Contenedores,** furgones.
- **Altas cantidades:** Tracto mulas.
- **Paquetes:** Sistema de paquetero.
- **Granel:** Marítimo y Ferroviario.
- **Medicamentos:** Aéreo.

Costo de Transporte. El costo medio del transporte debe estar sustentado por el valor del producto, para que de esta manera se vea reflejada la inversión en la modalidad de transporte que se escoja y por ende la ganancia que se obtenga de dicha operación.

Los aspectos a tener en cuenta para establecer un costo aceptable de flete, son la competencia, la distribución y el costo de bienes parecidos, y la manera cómo afectará el precio de venta final del producto en el consumidor.

Confiabilidad del medio de transporte. Hace referencia a la seguridad, el manejo y el nivel de servicio que se presente para llevar a cabo la operación de la mejor forma posible.

Tiempo de Entrega. Cumplir con los acuerdos establecidos entre las partes con anterioridad, en cuanto a tiempos de entrega de la mercancía, siguiendo con los requisitos y convenios predeterminados.

2.2.6 Transporte y Logística. Del Concepto Tradicional De Transporte Hacia Conceptos Avanzados De Logística Y Movilidad. La separación entre infraestructura y servicios, entre los distintos modos de transporte o entre el transporte de carga y de pasajeros es solo una necesidad operativa. Sin embargo, a nivel del diseño de la visión nacional y la política nacional en los temas de transporte, es conveniente considerar todos los ámbitos geográficos de las políticas de transporte, todos los modos disponibles y todos los sujetos de sus operaciones, sean estos pasajeros o cargas, de forma conjunta. Para ello se necesitan conceptos modernos que logren capturar la diversidad de los aspectos a tomar en cuenta para poner el sector transporte plenamente al servicio del desarrollo sostenible.

Los conceptos modernos de logística y de movilidad ofrecen esta riqueza semántica y, por ello, deben ser parte del vocabulario básico de las políticas públicas en temas que tradicionalmente han sido vistos en distintos ejes programáticos según el modo, el ámbito o el sujeto de sus operaciones de transporte. El concepto moderno de logística dista mucho de la noción de compra, mantención y transporte de pertrechos que le dio origen. Pese a ello aún persiste, en el inconsciente colectivo, la idea de que la logística es un tema únicamente vinculado a la distribución de mercaderías y la optimización de inventarios que es propia del sector privado.

Muy por el contrario, producto de los profundos cambios acontecidos en la economía global y en particular sobre los sistemas de producción y distribución, la logística es un elemento central de la competitividad del agro, los recursos naturales, la industria y el comercio, siendo aquella parte de la gestión de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo de bienes, servicios e información desde el punto de origen al punto de consumo, con el objetivo de satisfacer eficaz y eficientemente los requerimientos de los consumidores.

CEPAL amplía el radio de acción de las actividades logísticas propias del sector privado, para incorporar la acción del Estado y sus políticas públicas de diseño, provisión, facilitación y regulación de la actividad. Lo ha denominado “logística avanzada”, entendiéndolo por ello, aquella que busca articular producción, distribución y facilitación, y no solamente la “distribución” de la carga o la información vinculada a las operaciones logísticas.

Según esta visión, la logística se define como la articulación de la provisión de servicios de infraestructura, la producción, la facilitación del movimiento, la distribución de bienes y la regulación de servicios e información a lo largo de la cadena global.

Por lo tanto, una política nacional de logística considera, de manera integrada, las necesidades de infraestructura física con la provisión de los servicios, la distribución y la regulación de flujos comerciales y de transporte dentro de un cierto marco de objetivos de política económica y organización territorial.

Tal enfoque posibilita una provisión eficiente y sostenible de bienes de uso público y privado. Asimismo genera un interés estratégico como lo son la infraestructura económica y los servicios que se prestan sobre ella, maximizando el aporte de éstos a la mejora de la productividad de los factores, a la competitividad de las

economías, al desarrollo social asociado y a la mitigación de las externalidades negativas.

Tal como el concepto de logística reemplaza al de transporte de carga, el concepto de movilidad es útil para abordar los temas relacionados con el transporte de pasajeros. El concepto y las funciones del Estado moderno implican que este debe “cautelar, garantizar y proteger el acceso de los ciudadanos y demás miembros de la sociedad a la prestación de los servicios que aseguran la satisfacción de las necesidades que han sido definidas como tareas propias del quehacer público y de cumplimiento obligatorio para el desarrollo social, económico, político y cultural de los países” (Rozas Balbontín y Hantke-Domas, 2013).

Bajo este concepto, es una obligación indeclinable del Estado asegurar la accesibilidad de su población a servicios de transporte con una calidad razonable, a precio alcanzable a todo ciudadano, y por un costo aceptable para la comunidad (Pérez-Salas y Sánchez, 2010).

El concepto de la movilidad, por lo tanto, se refiere a la provisión de servicios que resuelvan eficientemente las distintas necesidades de transporte de cada segmento de la población de una forma digna, oportuna, confiable, eficiente, segura y sostenible.

Este concepto permite, de un lado, reconocer el rol social de los servicios de transporte de las personas, necesarios para acceder a los servicios asistenciales básicos por parte de toda la población, incluyendo a la población rural, y a los sectores menos favorecidos (Cipoletta Tomassian, Pérez Salas y Sánchez, 2010).

Del otro lado, el concepto también incorpora, desde el principio, los requerimientos de calidad de los servicios ofrecidos, es decir, su accesibilidad económica y física,

seguridad, mitigación de las externalidades generadas, consideraciones especiales por género y para la inclusión de usuarios con movilidad reducida. Un ámbito particular, pero no único, de la movilidad son las aglomeraciones urbanas de la región, donde se concentra la gran parte de la población de América Latina. El transporte de personas dentro de las aglomeraciones urbanas, es decir la movilidad urbana, forma parte del proceso mismo del desarrollo, y es simultáneamente una consecuencia y un motor del crecimiento económico y social, representando por el momento un desafío mayor para el desarrollo de la región.

Si bien es posible reemplazar el concepto de logística por el de movilidad y con ello lograr una mayor integralidad del abordaje no haciendo distinción entre servicios orientados a personas o carga, se ha preferido en este documento el uso de los conceptos “logística” y “movilidad” por separado para superar las limitaciones de los conceptos más tradicionales y facilitar la transición hacia una visión más moderna y holística de los temas de transporte en el ámbito de las políticas públicas. Del mismo modo, para fortalecer esta visión, por “servicios de logística y movilidad” debe entenderse como la conjunción de la provisión de la infraestructura económica, la regulación y la operación de sus servicios conexos.

2.2.7 Sistemas Inteligentes de Transporte. En América Latina y el Caribe se observa un cierto retraso en la incorporación de sistemas de transporte inteligentes (ITS, por sus siglas en inglés).

Como aplicación sectorial de las TICS (Tecnologías de Información y Comunicaciones), los ITS tienen un rol fundamental, constituyéndose en la hebra tecnológica que conecta y alimenta a una cadena logística cada vez más compleja y extensa, incrementando la competitividad de los participantes y maximizando la productividad de la infraestructura y servicios disponibles tanto para la movilidad urbana como para la logística de cargas (Pérez-Salas, 2012).

Los sistemas ITS combinan y coordinan distintas tecnologías de control, transmisión y procesamiento de información, con el fin de mejorar la eficiencia, seguridad y sostenibilidad de los servicios de infraestructura. Para ello, capturan, procesan y transmiten información relativa a las condiciones de carga, tráfico y variables operativas del vehículo, las cuales de ser procesadas adecuadamente, permiten mejorar la gestión de los recursos humanos y el equipamiento disponible. Sin embargo, el uso de los ITS en la región está fuertemente limitado a algunas pocas aplicaciones sin mayor articulación entre ellas, vinculadas por lo general a exigencias de determinados segmentos de mercado más que por una apuesta estratégica competitiva del sector.

Es así como una de las aplicaciones de ITS más difundidas en América Latina es el seguimiento y trazabilidad de la cadena logística mediante dispositivos satelitales o de telefonía celular. Si bien este hecho es destacable y constituye un avance significativo para la región, preocupa que muchas empresas hayan adoptado estas tecnologías sólo ante la eventualidad de robos y no como una herramienta para gestionar de mejor forma su flota y los servicios asociados.

Para crecientes sectores de la economía, entre los que se encuentra el retail y aquellos sectores productivos con mayor poder adquisitivo, más que el precio o la velocidad en los despachos, es la seguridad y la capacidad de cumplimiento de las entregas en tiempo y forma lo que constituyen los elementos más importantes al decidir sobre una empresa de transporte (Febré; Pérez-Salas, 2012).

Para cumplir con los requerimientos logísticos actuales y acceder a contratos de mayor cuantía, se requiere una estructura empresarial eficiente y un recurso humano capacitado en las nuevas tecnologías. La incorporación de las tecnologías de información, permite un salto importante en la innovación y personalización de los servicios (customization). Así por ejemplo, esquemas

logísticos complejos como el just in time, requieren contar con información fidedigna y actualizada sobre el manejo del stock y la cadena de transporte.

Esta integración favorece la innovación en los procesos, además de promover una integración modal, permitiendo una mayor coordinación entre modos de transporte, aumentando la eficiencia del sistema al mismo tiempo que reduce los costos económicos y sociales del desplazamiento. Una adecuada gestión de los servicios de transporte en función de la demanda y condiciones del tráfico imperantes, reduce considerablemente el tiempo de traslado y combustible utilizado en el transporte de mercadería, lo cual implica menores emisiones y menor congestión vehicular.

Finalmente, ellos permiten mejorar los márgenes de operación de las empresas producto de un menor consumo de combustible, aumentando la eficiencia energética, además de importantes reducciones de los tiempos muertos en espera de carga/descarga y de viajes de retorno en vacío.

Si la gestión de flota se implementa junto a otras soluciones ITS, es posible también mejorar y transparentar las horas de conducción del chofer, brindar información en tiempo real y asistencia en casos de accidentes o averías en la ruta, lo cual sin duda genera un círculo virtuoso de innovación, competitividad y desarrollo sostenible.

Integrar Los Conceptos De Sostenibilidad En La Planificación Y Desarrollo De La Infraestructura

Una sociedad y su economía, para ser sostenibles, deben necesariamente contar con sistemas de infraestructura eficaces de energía, agua, redes sanitarias, comunicación y transporte, así como un desarrollo territorial coherente.

Cada uno de estos componentes alimenta el funcionamiento general de la economía y están fuertemente interrelacionados, a tal punto que a veces la optimización de uno de ellos puede generar mejoras o desmejoras en uno o más de los restantes componentes.

Así, por ejemplo, una acertada política que promueva un sistema de transporte sostenible puede tener indirectamente efectos positivos sobre el uso energético, la comunicación y el desarrollo territorial, y vice versa. La ejecución de los proyectos (de infraestructura y regulatorios) tropieza frecuentemente con cuestionamientos de orden ambiental y social.

Abundan ejemplos en la región y las perspectivas de expansión de la infraestructura hacia áreas geográficas ambientalmente sensibles sugieren que las tensiones se agravarán. Las áreas responsables de la provisión de infraestructura deben realizar un profundo replanteo de las formas de concebir su desarrollo, insertando el criterio de sostenibilidad en el ciclo de los proyectos desde su inicio. Más que considerar los aspectos ambientales y sociales como un obstáculo, las políticas deben balancear los diversos objetivos e incluir las metas de sostenibilidad, (Barbero, 2011) al tiempo que este objetivo debe basarse en el respeto a los derechos preexistentes.

Es importante destacar que la buena gestión ambiental es clave para la diferenciación competitiva de América Latina, y pasará a ser un factor de su competitividad, especialmente cuando la huella de carbono o hídrica de los productos comience a ser un requerimiento de entrada a los mercados más desarrollados. Esto agrega un importante incentivo para considerar a dicha gestión dentro de las políticas y proyectos de infraestructura.

A su vez, la participación ciudadana en la planificación e implementación de los proyectos de infraestructura es una tendencia distintiva de la sociedad. Para

desarrollar una infraestructura que satisfaga los requerimientos de todas las dimensiones de la sostenibilidad, es indispensable actuar no solo sobre la oferta sino también sobre la demanda de servicios de infraestructura. Por ejemplo, para reducir las emisiones de CO₂ será necesario no sólo trabajar en la reestructuración de la oferta de los servicios de infraestructura para hacerlos más amistosos con el medio ambiente (infraestructura baja en carbono), sino también en las fuentes de la demanda de los mismos, que se produce a partir de un conjunto de factores ligados a la planificación territorial, la utilización de energía y los propios servicios que hacen uso de ella (transporte sostenible), etc.

A modo de ejemplo, un determinado desarrollo territorial generará una consecuente demanda de transporte. Esto empujará a modificar la oferta de transporte para hacer frente a tal demanda. A su vez, esta nueva oferta de transporte representará una nueva demanda de energía, la cual a su vez requerirá de nueva infraestructura.

Como vemos, los sectores están fuertemente relacionados en un juego de oferta y demanda donde una acción en un sector impacta en el resto. El diseño, la planificación y evaluación del impacto de servicios de infraestructura deberán estar orientados tanto al crecimiento como a la sostenibilidad.

Los sectores de infraestructuras claves para ello se relacionan con infraestructura energética para un aprovechamiento más eficiente de los combustibles fósiles, aprovechamiento energético de la biomasa, energía eólica y solar, construcción y urbanización eficiente, transmisión y distribución eficiente de electricidad, transporte sostenible, manejo y disposición de residuos, entre otros.

De acuerdo con los estudios regionales disponibles (Naciones Unidas, 2005; CEPAL, 2009, 2010), se han identificado que en América Latina las principales oportunidades “win-win” (que contribuyen al desarrollo sostenible y a lograr

menores emisiones contaminantes simultáneamente) estarían relacionadas con la inversión orientada a mejorar la eficiencia energética, el transporte público, desarrollar fuentes de energía renovable y biocombustibles sostenibles, mejorar el manejo de los residuos, aumentar la productividad agrícola y reducir la deforestación.

Más allá de su potencialidad para reducir las emisiones, las mejoras de eficiencia energética traen consigo importantes beneficios económicos y de desarrollo, tales como la reducción de la demanda de energía a corto plazo, la menor necesidad de incrementar la capacidad de generación eléctrica, el aumento de la competitividad gracias a la reducción de los costos de producción y la disminución del consumo de combustibles fósiles, con su consecuente reducción en la emisión de contaminantes locales.

La eficiencia energética resulta de particular relevancia para aquellos países que enfrentan restricciones en el suministro de energía. A pesar de los beneficios económicos a largo plazo de la implementación de políticas sostenibles, es necesario hacer foco en el financiamiento de las inversiones necesarias. La inversión en infraestructura baja en carbono es monetariamente costosa y cuenta con insuficiente financiamiento a nivel internacional (si bien algunas nuevas fuentes comienzan a estar disponibles). El grueso del esfuerzo financiero de esta reconversión de infraestructura recaería entonces sobre los presupuestos públicos de cada país, los cuales enfrentan serias restricciones fiscales. Algunas estimaciones preliminares muestran que una meta de reducción de emisiones del 30% respecto de los niveles proyectados al año 2100 (con un costo de mitigación de 30 dólares por tonelada de gases contaminantes y una tasa de descuento de 0,5%) podría implicar costos económicos equivalentes al 12% del PIB en algunos países como Surinam, República Dominicana o Paraguay.

Estos resultados, si bien deben tomarse con precaución ya que sólo son indicativos de posibles escenarios futuros, muestran que los costos de los procesos de mitigación pueden ser altamente significativos para la región y que solo será posible sufragarlos si se dispone de financiamiento internacional adicional.

En realidad, una de las principales barreras a la puesta en práctica de tecnologías más limpias es justamente la poca disponibilidad de financiamiento para cubrir los costos iniciales. Sin embargo, algunos estudios estiman que el consumo de energía podría ser reducido en un 10% durante la próxima década fundamentalmente mediante el aumento de la generación conjunta de energía en la industria (principalmente, en la industria del acero y el cemento) y el mejoramiento de la eficiencia en la iluminación de los edificios comerciales y residenciales.

En particular, el ahorro de electricidad debido a la implementación de opciones de iluminación más eficientes podría alcanzar el 6% de la generación total del año 2006, lo que permitiría aplazar aproximadamente USD 1.500 millones en inversiones y ahorrar USD 1.700 millones en subsidios energéticos (De la Torre, Fajnzylber, & Nash, 2009).

Por ello se requiere una política que efectivamente integre los conceptos y los criterios de sostenibilidad en su sentido más amplio en la planificación, financiamiento y evaluación del desarrollo de infraestructura que coordinando estos esfuerzos con el sector privado, permitiría aprovechar este potencial de ahorros económicos y beneficios ambientales y sociales.

Por ejemplo, dado que el combustible representa en torno a 50% de los costos operativos de las empresas de transporte de carga por carretera, cualquier medida

de eficiencia energética tiene impactos directos sobre la competitividad de estas empresas.

Lo cual abre interesantes oportunidades para disminuir las emisiones de la mano de una mayor eficiencia energética, además de importantes reducciones de los tiempos muertos en espera de carga/descarga y de viajes de retorno en vacío, que redundan en menores costos logísticos.

Junto con ello, una adecuada gestión del transporte en función de la demanda y condiciones del tráfico imperantes, reduce considerablemente el tiempo de traslado y combustible utilizado en el transporte de mercadería, lo cual implica menor congestión vehicular y menores emisiones, lo cual es especialmente importante para aquellos sectores empresariales donde la huella de carbono es una preocupación central (Pérez Salas, 2012).

2.2.8 Logística Inversa. La logística inversa es un proceso dentro de la administración de la cadena de suministro que ha cobrado importancia, ya que permite gestionar los retornos de los clientes impactando en el servicio y recuperación del valor del producto, adecuada disposición final y desarrollo de prácticas amigables con el medio ambiente.

La logística inversa puede considerarse un proceso o elemento crítico para el desarrollo de prácticas de responsabilidad social de las empresas, de allí la importancia e interés de la planificación, ejecución y control de este tipo de sistemas logísticos en las organizaciones y la cadena de suministro, incluyendo relaciones con proveedores y clientes.

2.2.9 Logística Inversa en la Cadena de Suministro. En los últimos cinco años el concepto de logística inversa ha cobrado importancia en el sector empresarial, debido a que el enfoque de las organizaciones pretende entregar al mercado

productos amigables con el medio ambiente y sostenibles en la cadena de suministro que se conforma generalmente por proveedores, empresas transformadoras o prestadoras de servicios, clientes y stakeholders, es de interés desarrollar prácticas de responsabilidad social que generen impactos en el bienestar del personal, los empleados, los clientes, el medio ambiente y la rentabilidad económica buscando una gestión integral.

Cadena De Suministro Y Logística. Para Terrado (2007), “La cadena de suministro es un enfoque integrado de los procesos logísticos de aprovisionamiento o logística de entrada, fabricación o logística interna, y distribución o logística de salida, permitiendo el desarrollo de las relaciones con los proveedores, la empresa y los clientes”. Por su parte, mentzer (2004) define la cadena de suministro como un conjunto de tres o más empresas conectadas o relacionadas con flujos de productos, servicios, finanzas y/o información desde el aprovisionamiento hasta el cliente final. A continuación se presenta un esquema tipo de cadena de suministro

Figura 2. Estructura Cadena de Suministro



A partir de las definiciones y la estructura general de la cadena de suministro, se puede indicar que ésta permite desarrollar los flujos de información, productos y dinero desde el aprovisionamiento a los proveedores pasando por la transformación hasta la entrega a los clientes. Además, debe considerarse que el funcionamiento de ésta depende de la planeación y control de un conjunto de procesos logísticos, en los cuales se incluye la logística inversa que es transversal en la cadena de suministro.

Ciclo de la Logística Inversa. La logística inversa comprende el flujo de productos, información y dinero desde el punto de uso hasta el de origen o reproceso, siendo contrario a la dirección tradicional de la cadena de suministro que comprende desde el punto de origen (empresa-proveedor) hasta el punto final (distribuidores-clientes).

Otro enfoque de la logística inversa es considerarla como un conjunto de procesos encargados de recibir, evaluar, registrar y transformar o tratar los productos retornados por los clientes, para reutilizarlos en el medio industrial o disponerlos adecuadamente para reducir los impactos en el medio ambiente, la comunidad y generar beneficios económicos (barker y Zabinsky, 2008).

En el ámbito empresarial la logística inversa tiene como objetivo planear, ejecutar y controlar los flujos de productos, información y dinero, mediante la identificación y el diseño de procesos eficientes que permitan su reuso, recuperación, reciclaje o eliminación, con el fin de minimizar los impactos ambientales y maximizar los beneficios económicos de la empresa (Lin, Lee y Lee, 2009). A continuación se presenta el ciclo de vida de la logística inversa, que soporta el cumplimiento su objetivo.

Figura 3. Ciclo de la Logística Inversa



El ciclo de la logística inversa presenta las diferentes etapas que los productos siguen desde que cumplen un ciclo de vida o no cumplen con las especificaciones de los clientes hasta que son reciclados, reusados, re-manufacturados o dispuestos en condiciones adecuadas buscando reducir los impactos ambientales, eficiencia en la utilización de los recursos y recuperación del valor económico.

En el ciclo de la logística inversa se soporta en un conjunto que permite cumplir el objetivo y reducir los impactos negativos en el medio ambiente y la comunidad. Los procesos más comunes son:

- (1) Recolección,
- (2) inspección y selección,
- (3) Recuperación directa del producto,
- (4) transformación o tratamiento final,

(5) transporte y

(6) Almacenamiento.

2.2.10 Procesos de la Logística Inversa. A partir de los procesos presentados (ver tabla), se puede indicar que la logística inversa busca realizar la gestión de recuperación de aquellos productos que no cumplen con las expectativas del clientes o aquellos que cumplieron su ciclo de vida y necesitan ser tratados con el fin de evitar daño ambiental, darles un uso alternativo o realizarse una disposición adecuada, como se indicó con anterioridad.

Tabla 2. Procesos de la Logística Inversa

| | |
|---|--|
| Recolección | Recogida de los productos o residuos desde los lugares de uso (cliente) al punto de origen o recuperación. |
| Inspección y selección | Una vez los productos son recolectados, se realiza una inspección de los productos o materiales (empaques) con el fin de determinar la cantidad, procedencia, razones de devolución y tipo de productos. |
| Recuperación directa del producto | Se realiza cuando el producto recuperado puede ser fácilmente devuelto al mercado o proceso productivo. |
| Transformación o tratamiento final | Se encarga de transformar o tratar los bienes o residuos recuperados en productos reusables o remanufacturados para el uso industrial o convertirlos a un estado amigable con el medio ambiente. |
| Transporte | Consiste en mover los productos o residuos entre los puntos de uso y origen o transformación |
| Almacenamiento | Utilizado para almacenar los productos, materiales o residuos en forma temporal o por períodos de tiempo programados y controlados. |

2.2.11 Análisis de la Logística Inversa como práctica de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Como ya se indicó, la logística inversa busca gestionar los flujos de productos e información desde los puntos de uso o consumo hasta el origen o transformación, buscando reducir los impactos en el medio ambiente o la comunidad y recuperar el valor económico a los productos.

Por estas razones cobra interés realizar un análisis de cómo orientar las estrategias y actividades de la logística inversa como prácticas socialmente responsables que permitan a la organización generar una ventaja competitiva sostenible y orientada a beneficiar a las partes interesadas en la cadena de suministro.

Por ello, a continuación se realiza un análisis de cómo apropiar los principios de RSE en la logística inversa basándose en autores como carroll, 1999; ciliberti, potrandolfo, scozzi, 2008; carter y Jennings, 2002; carter y Rogers, 2008 (ver tabla).

Del análisis de la relación, se puede indicar que la logística inversa busca gestionar los retornos, procesos de remanufactura, reproceso, reciclaje y disposición de los productos, buscando reducir los impactos en el medio ambiente y aumentar la recuperación del valor económico de los productos. Con la utilización de algunos principios de la RSE, la logística inversa puede aumentar el alcance de los impactos en la cadena de suministro, ya que no sólo se genera reducción en los impactos medioambientales sino que también se establecen beneficios para los empleados, la comunidad y los clientes en aspectos como ética, derechos humanos, seguridad y salud y responsabilidad financiera.

Por tal razón, se puede indicar que la logística inversa y la RSE pueden considerarse como una estrategia que puede impactar en el crecimiento, sostenibilidad y una gestión integral de la empresa que trascienda lo económico y la productividad para considerar aspectos sociales.

Tabla 3. Logística Inversa y RSE en el ámbito empresarial

| Logística Inversa y RSE en el ámbito empresarial |
|--|
| 1) Enfoque general del RSE en la logística inversa |
| Planeación, diseño, implementación y control de procesos de reúso, re manufactura, reciclaje o |

Logística Inversa y RSE en el ámbito empresarial

disposición final que reduzcan el impacto en el medio ambiente y beneficien a la comunidad.

Se deben establecer estrategias de logística inversa que cubran la cadena de suministro como: proveedores, productores, distribuidores, cliente final, empleados, accionistas y comunidad.

Las empresas que utilizan la RSE pueden aumentar la participación en el mercado desarrollando un posicionamiento con prácticas como: producción más limpia, conservadores del medio ambiente y justos socialmente con los grupos de interés.

RSE en la logística inversa puede basarse en una metodología, que incluye etapas como:

- a) identificación y análisis de los riesgos de impactos ambientales o sociales que causen posibles daños, perjuicios o beneficios en el desarrollo de la RSE en los procesos de logística inversa,
- b) diseño, implementación y control de políticas y procedimientos de RSE que las maximicen los beneficios o minimicen los riesgos para los clientes, la comunidad, el medio ambiente y/u otros actores,
- c) Alineación de las estrategias y prácticas de RSE con la utilización de una norma internacional como la As 8000, ISO 26000, ISO 14001, entre otras que orientación de la RSE en la logística inversa.

2) Apropriación de los principios de RSE en la logística inversa

Medio ambiente

Diseñar e implementar procesos logísticos amigables con el medio ambiente que permitan reducir el consumo de materias primas, emisión de CO₂, entre otros.

Utilizar prácticas de producción más limpia u orgánica que promueva la protección y cuidado del medio ambiente.

Promover políticas medioambientales en la negociación a nivel de proveedores, productores, distribuidores, minoristas y clientes finales, etc.

Diseñar planes de logística inversa que consideren los tratamientos o posibles usos de los productos en las diferentes etapas del ciclo de vida que permita reducir los impactos en el medio ambiente y aumentar la recuperación del valor del producto.

| Logística Inversa y RSE en el ámbito empresarial |
|--|
| <p>Un ejemplo es definir en qué condiciones realizar un reuso, una re manufactura, reciclaje y cómo desarrollar la disposición de los productos, en caso que sea necesario.</p> |
| Seguridad |
| <p>Promover un ambiente seguro para cada empleado dentro de los procesos de logística inversa.</p> <p>Esto cobra importancia ya que en los procesos de reciclaje, reuso y recuperación del producto los empleados suelen realizar procesos con químicos que pueden afectar la salud y el bienestar de las personas.</p> <p>Fomentar el desarrollo y promoción de prácticas de seguridad en su empresa y la cadena de suministro.</p> |
| Códigos y normas |
| <p>Certificar las prácticas de RSE en la logística inversa a través de la implementación de normas internacionales, en especial la ISO14001 que permite demostrar que la empresa garantiza una operación amigable con el medio ambiente y la comunidad.</p> <p>Se debe considerar la AS 8000 y la ISO 26000 como prácticas de RSE integrales.</p> <p>Existe normativa como los sellos de producción orgánica o normativa sectorial o legal relacionada con reciclaje que permite demostrar que la compañía cumple con las prácticas RSE.</p> |
| Responsabilidad financiera |
| <p>Desarrollar estudios de costos y rentabilidad de los diferentes procesos de la logística inversa.</p> <p>Incluir en los estudios impactos económicos de los procesos logísticos en el medio ambiente y la comunidad.</p> <p>Realizar acuerdos financieros transparentes que no afecten al actor con que se realice la negociación, ni al gobierno ni a la comunidad en general.</p> |
| Derechos humanos y ética |
| <p>Acatar y cumplir con las condiciones de las alianzas con los socios comerciales, la normatividad legal y los tratos establecidos con otros actores que se relacionan con la empresa.</p> <p>No desarrollar procesos empresariales o emplear insumos que afecten la salud y bienestar de los empleados, la comunidad y los clientes.</p> <p>Respetar el código de conducta de la empresa y la cadena de suministro.</p> |

| Logística Inversa y RSE en el ámbito empresarial |
|---|
| <p>Tratar a los empleados con respeto y dignidad, y no utilizar menores en condiciones de explotación laboral en los diferentes procesos de la logística inversa.</p> <p>Fomentar el respeto a los derechos humanos dentro de la empresa y su cadena de suministro.</p> |
| Comunidad |
| <p>Desarrollo de los diferentes procesos de logística inversa como reúso, reciclaje y disposición final de los productos que no generen impactos negativos en la salud y bienestar de las personas de la comunidad.</p> <p>Generar beneficios económicos, sociales y sostenibles ambientalmente en el entorno de las comunidades en que opera la empresa. Un ejemplo de esta situación son los planes ambientales y reciclaje.</p> <p>Fomentar e implementar prácticas de RSE en las empresas que mejoren las condiciones laborales, desarrollo económico y fomento de la industria relacionada con la empresa buscando una participación activa de la comunidad.</p> <p>Desarrollar campañas sociales y reinversión en la comunidad que impacte en las personas y sostenibilidad de la organización.</p> |

2.3 LA GESTIÓN HUMANA EN LA RSE

La evolución hacia una dependencia responsable por la gestión del talento, preocupada por factores estratégicos, ha conllevado a entender la gestión humana como una centrada en la generación de valor y por lo tanto en fuente de ventaja competitiva sostenida para las organizaciones. Esa creación de valor se puede hacer desde cinco dimensiones: proyección organizacional, gobierno de las personas, eficiencia y eficacia, gestión del cambio y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa (Calderón, 2006).

Los resultados indican que si bien puede existir una función de RSE desde la gestión humana, todavía se tiene una mirada reduccionista de su papel e incluso

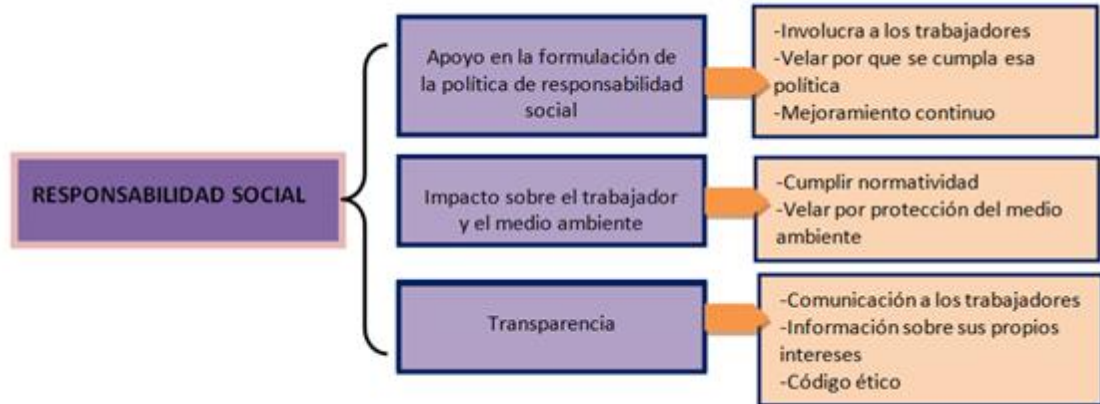
sorprende que, para muchas de las fuentes de la investigación, ésta no sea una actividad que tenga importancia en la dirección de las personas.

Asumir una posición frente a la responsabilidad social influye sobre diversos aspectos de la gestión organizacional y la gestión de lo humano es uno de los elementos críticos al respecto. Fenwick y Bierema (2008) formulan tres retos que los profesionales de recursos humanos deben considerar en la relación gestión humana – RSE: En primer lugar el área de gestión humana debe familiarizarse con los principios y los impactos de la responsabilidad social en su organización y valorar su papel en el logro de los objetivos que de allí se deriven.

En segundo lugar debe ayudar a la empresa a distinguir los grupos de interés considerados primarios en RSE –de los cuales depende la supervivencia de la empresa y jugar un rol importante en la formulación de políticas y toma de decisiones que los involucren.

En tercer lugar existen cinco acciones que están estrechamente asociadas y que deben ser preocupación de gestión humana: aprendizaje de los empleados, desarrollo organizacional, educación y RSE, a las cuales se agrega el fomento de la seguridad y el respeto por los empleados; esto podría sintetizarse en la aplicación de prácticas responsables de gestión humana . Un breve análisis del papel de gestión humana en el cumplimiento de la RSE se realiza alrededor de las cuatro categorías.

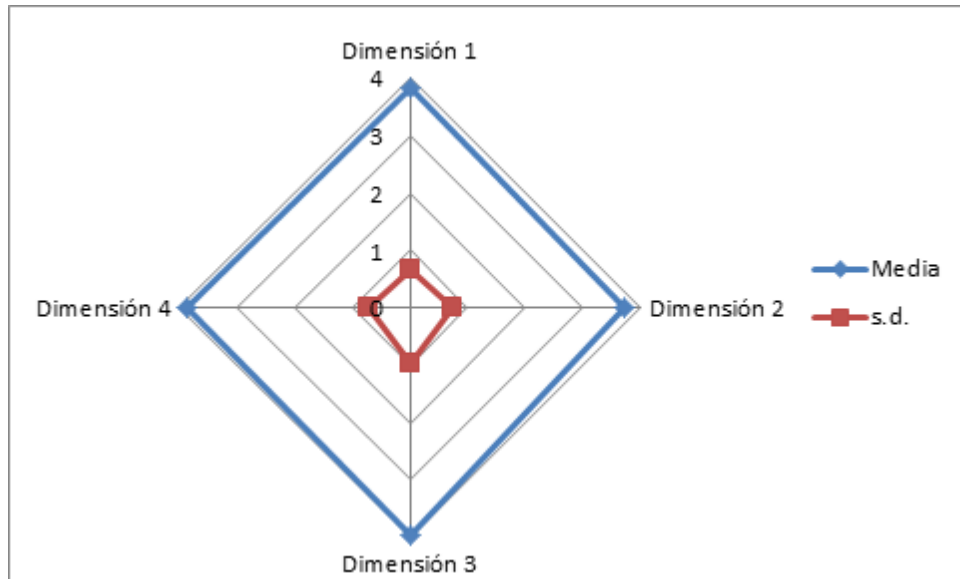
Figura 4. Valor agregado por gestión humana en la dimensión de responsabilidad social



Estudios como el de Fenwick y Bierema (2008) concluyen que en general las empresas se focalizan más en actividades externas que les den visibilidad, que en operaciones internas. De esta manera se asume la responsabilidad social empresarial desde cuatro dimensiones, dos con un carácter más interno: prácticas responsables de gestión humana, políticas de responsabilidad social y gobernabilidad; y las dos restantes, con un carácter más externo: impacto sobre el medio ambiente y transparencia y rendición de cuentas.

Los resultados muestran que la RSE contribuye ampliamente al valor agregado de la gestión humana (ver Gráfico), sin embargo, este resultado debe analizarse con cuidado si se tiene en cuenta que el aspecto mejor calificado por los gerentes de gestión humana y que sesga el promedio de la dimensión, hace referencia al cumplimiento de las regulaciones colombianas, lo que le da una mirada reduccionista a la concepción de responsabilidad social empresarial. A lo anterior se debe agregar que el 4,8% de la población estudiada no respondió las preguntas por cuanto consideraban que no aplicaban al campo de la gestión humana. Uno de los factores más críticos fue el de la participación de los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.

Figura 5. Valor agregado promedio por las diferentes dimensiones de responsabilidad social



| Items | | Media | s.d. |
|--------------------|--|-------|------|
| Dimensión 1 | Prácticas responsables de gestión humana | 3,84 | 0,65 |
| Dimensión 2 | Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad | 3,75 | 0,75 |
| Dimensión 3 | Impacto sobre el medio ambiente | 3,96 | 0,96 |
| Dimensión 4 | Transparencia y rendición de cuentas | 3,88 | 0,72 |

En términos generales, se observa que si bien es evidente el desarrollo por parte de las empresas en cada una de las cuatro dimensiones, el énfasis de las organizaciones desde la perspectiva de gestión humana se concentra en la dimensión de prácticas responsables de gestión humana, en concreto en la valoración de todo lo concerniente al cumplimiento de la regulación colombiana y en la forma como gestiona eficientemente la selección, retención, desvinculación y formación de sus colaboradores. Sólo un aspecto, el diseño de sistemas de compensación basados en el desempeño, se presenta como debilidad dentro de esta dimensión.

Sin embargo, la visión de la responsabilidad social se queda corta cuando se indaga por otros aspectos que hacen parte de ella, por ejemplo, aspectos de la dimensión política de responsabilidad social; en concreto, se evidencian como aspectos débiles el bajo involucramiento de las personas en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social y el hecho de que los empleados se preocupen por la oportunidad y efectividad de la responsabilidad social en la empresa.

Así mismo, falta desarrollo de aspectos referidos a la rendición de cuentas, como el diseño y apropiación de sistemas de comunicación sobre compromisos de responsabilidad social.

De igual forma, a partir del análisis de clúster, también se pone de manifiesto que el nivel de desarrollo de las empresas en cuanto a responsabilidad social es diferente, en la medida en que se encontraron dos grupos bien diferenciados, uno con un nivel alto de desarrollo y otro con un nivel medio.

Resulta sorprendente, por decir lo menos, que empresas con grandes desarrollos en aspectos de gestión humana y expertos que hablan con reconocida solvencia de temas como el cambio, lo estratégico y lo humano en sus áreas de trabajo, cuando se les indaga sobre responsabilidad social y gestión humana ofrecen unas perspectivas reduccionistas sobre el tema, limitándose a aspectos legales, de seguridad industrial, bienestar laboral o contaminación ambiental. Podría afirmarse que, en general, se está muy distante de una concepción integral de responsabilidad social y del valor que pueda agregar gestión humana en este aspecto:

Creo que estamos absolutamente lejos siquiera de la comprensión del tema, se ha mirado primero muy instrumentalmente desde los enfoques de balance social, pero cuando uno toca algunos aspectos como el respeto por los derechos

humanos al interior de la organización, los temas de libertad de asociación, los tratados internacionales con relación al trabajo o, en un tema más local, cómo se vive el desarrollo de competencias ciudadanas al interior de su compañía, el empresario se tapa los oídos o cuando menos se pregunta ¿yo qué tengo que ver con eso?

Aunque el manejo de la responsabilidad social empresarial en Colombia inicia con las pymes porque la mayoría de la comunidad empresarial está compuesta por este tipo de empresas (Currea, 2004), se ha desplazado hacia corporaciones y fundaciones que las mismas empresas han creado, lo que ha conllevado algunas consecuencias.

Primero, al presentarse crisis económicas o financieras, las decisiones se adoptan de manera muy cercana a los intereses de los dueños restando atención a los intereses de los grupos que ya se han creado fuera de ellas.

Segundo, las fundaciones compiten con las ONG por fondos internacionales, lo cual genera una tendencia de sustituir por fondos externos lo que podría haberse financiado por las propias fundaciones; tercero, la legislación colombiana carece de claridad frente al tema del financiamiento político, lo que lleva a las fundaciones a comprometerse en el financiamiento partidario; y cuarto, la filantropía de las fundaciones y la RSE propia de las organizaciones que las crean generalmente no son equiparadas, de forma que la RSE de estas se ciñe a las actividades obligadas por ley, dejando las actividades que trascienden las obligaciones legales exclusivamente para las fundaciones (Agüero, 2002).

Si bien Rodríguez (2001) encontró que la ética no es materia de interés en el comportamiento organizacional colombiano, los resultados de las empresas socialmente responsables se reflejan en los balances: en 1999 la Revista Semana publicó un informe especial sobre responsabilidad social en Colombia, del cual se

concluyó que las empresas colombianas más admiradas y reconocidas por su labor social obtuvieron resultados financieros cinco veces mayores al promedio de las 300 más grandes (Fernández, 1999).

Posteriormente, en un estudio de la Price wáter house coopers (2002) se encontró que las organizaciones que consideran la responsabilidad social simplemente como un asunto de relaciones públicas (60% de la muestra) presentaron los márgenes de utilidad más bajos. De lo anterior se puede concluir que, aun cuando el desarrollo de actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial se ha venido dando desde principios del siglo pasado, solo recientemente se ha asumido como parte del giro normal de los negocios de las empresas y en general se continúa concibiendo como una forma de ganar legitimidad o de cumplir con una obligación moral de tipo religioso.

Contrasta esta conclusión con las tendencias modernas de gestión humana. Según estudios del Boston Consulting Group –BCG (2008, p. 123). La agenda de recursos humanos para el 2015 en Colombia apuntará a cuatro aspectos críticos:

- La Gerencia Del Talento,
- La Gestión De La Diversidad,
- La Gerencia De La Globalización y
- La Gestión De La Responsabilidad Social Corporativa que, entre otras cosas, es catalogada como de bajas capacidades actuales en la empresa nacional.

2.4 MARKETING Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

No hay lugar a dudas: un enfoque real al mercado, abordado desde la ciencia y su método; es decir, una verdadera orientación empresarial al consumidor que se refleje en una acción empresarial que valide la vocación de “servir clientes”, construyendo a largo plazo relaciones de intercambio voluntario de unidades de valor, y que utilice adecuadamente los instrumentos y las herramientas pertinentes a cada paso del proceso comercial o de marketing, deberá indicar, responder e incorporar adecuadamente los objetivos estratégicos corporativos de RSE en su modelo de negocio.

No es posible plantearse la ejecución de modelos empresariales que de palabra indiquen su compromiso y voluntad por la RSE y que en la praxis validen enfoques y vocaciones produccionistas, ofertistas y con mentalidad a corto plazo, centradas en todo menos en la orientación al consumidor y al mercado.

Lamentablemente, el análisis conceptual-académico, la experiencia laboral, la evidencia empírica acerca del funcionamiento empresarial (en el mundo), la cadena de creación y aniquilación de empresas (aún en embrión), y en general, la ineficacia de los planes de negocios con que inician y operan muchas de ellas, a espaldas del verdadero mercado, nos permite plantear la hipótesis de que realmente ha sido “muy poco marketing” lo que han estado aplicando las empresas en el mundo, con una tendencia poco centrada en el consumidor y sus necesidades reales; y de ello, se puede colegir fácilmente, que las posibilidades de una verdadera filosofía, vocación, política y concreción estratégica de RSE, ha estado seriamente cuestionada y por qué no, invalidada en la mayor proporción de casos y actuales modelos empresariales de negocio.

Y no es sólo en Colombia: este es un fenómeno mundial. De hecho, buena parte de la evidencia empírica de la economía de los EEUU (potencia imperial por excelencia), nos permite afirmar sin mayor problema la hipótesis en cuestión.

Se puede tomar como punto de referencia el trabajo de Clancy y Krieg (2000), quienes insisten en el siguiente cuestionamiento: ¿hemos estado realmente en algún momento de la historia enfocados u orientados al consumidor? le agregaría: ¿De no ser así, es posible validar una condición empresarial, extendida y generalizada, de aplicación mundial de la RSE?

La interacción conceptual y práctica, con respecto a los cuatro elementos de la planeación estratégica, que sirven de parámetros a cualquier estrategia de marketing. Constituyen, en el marco de macro-determinaciones empresariales (que nunca deberemos perder de vista), los parámetros o supuestos básicos para el desarrollo de un plan de negocios en general, y de un plan de marketing en particular. Allí:

M = Misión: Lo que defino hoy quiero hacer. La relación Mercado/Producto que intento atender-construir.

V = Visión: Lo que deseo-espero alcanzar en un horizonte determinado y muy concreto de tiempo.

P y V = Principios y Valores Corporativos: Máximas normas que determinarán (auspiciarán o limitarán) mi conducta de acción.

O E C = Objetivos Estratégicos Corporativos: La curva que relaciona los tres conceptos, es decir, el camino y la ruta que determino para desarrollar mi misión en el tiempo, en la búsqueda y logro de mi visión, sin saltarme mis propios principios y valores.

Es la estrategia corporativa misma, que se corresponde, concreta y hace explícita a través de objetivos estratégicos corporativos, precisamente para poder ser monitoreada y medida en el tiempo, a través de aquellos indicadores con que sea pertinente medírsele.

Así como la estrategia de marketing asegura la orientación de las organizaciones al consumidor, como única garantía real del crecimiento sostenible de las mismas a largo plazo, entregando adecuadamente valor al mercado, la RSE, como parte de la estrategia corporativa, le determina bajo la forma de parámetros o precondiciones, algunos marcos de acción que impidan que en tal proceso y búsqueda terminemos inadecuadamente interviniendo en contra de la sociedad, del conjunto de la humanidad y por qué no, de todo el planeta.

De igual manera nuestra urgencia de afinar el proceso de marketing desde la ciencia, con un modelo matemático que establezca y mida relaciones, y permita acabar con las prácticas intuitivas y emocionales de los administradores (tal como lo definen Clancy y Krieg, 2000, un “marketing contra-intuitivo”), necesitamos simultáneamente un modelo empresarial o de negocios que defina asertivamente aquellos parámetros corporativos requeridos para garantizar la orientación al mercado, al consumidor, y centrados en las normas máximas de RSE: una Misión, una Visión, unos Principios y Valores Corporativos, y unos Objetivos Estratégicos Corporativos, totalmente alineados en tal doble dirección.

Algunas hipótesis de investigación que podrían trabajarse posteriormente se muestran a continuación:

¿Tal como parecen pensarlo muchos autores de management, puede realmente encontrarse una correlación estadística identificable y “medible” entre RSE y construcción de ventaja competitiva en P y V M V Tiempo OEC las empresas? Y si fuera así, ¿qué tipo de indicadores objetivos (económico-financiero-contables) y/o

subjetivos (percibidos) se podrían definir para establecer tales correlaciones, si para todos es sabido que la construcción de competitividad es un fenómeno empresarial posible-verificable a largo plazo?

¿Qué tipo de relación existe entonces entre RSE y las tres variables estratégicas de un modelo de marketing (el crecimiento-participación de mercado a corto plazo, el posicionamiento estratégico a mediano plazo y la competitividad a largo plazo)? ¿Es esta una relación directa, de mutua dependencia, de causa-efecto, multi-causal, estocástica, o de qué otro tipo?

Si la RSE es parte vital de las estrategias corporativas de una empresa, al concretársele bajo la forma de objetivos estratégicos corporativos, necesariamente éstos constituirán un conjunto de variables dependientes o de resultados (no controlables o ejecutables directamente). Si así lo fueran, ¿cuáles serían las variables de intervención o control directo (variables independientes) sobre las que se pueda ejecutar la acción para asegurar su logro?

Si la RSE debe estar directamente incluida en la visión empresarial, ¿cómo se podría transformar el modelo BSC de Kaplan y Norton para que sea operable? ¿Es una quinta dimensión del mismo, tal como algunos consultores empresariales han sugerido recientemente, incorporándole así con sus respectivos indicadores operativos o de ejecución?

Y si la RSE sólo es posible de involucrar adecuadamente en la planeación estratégica corporativa de las empresas como parte de sus objetivos estratégicos, ¿qué implicaciones traería ello en las rígidas y piramidales estructuras organizacionales actuales? ¿Qué áreas funcionales serían las responsables de su gestión, seguimiento y medición a indicadores de resultados?

Finalmente, si hiciéramos una reflexión materialista-dialéctica de la evolución futura del capitalismo como modo de producción, desestimando el argumento idealista-hegeliano de Fukuyama (1992) sobre “el fin de la historia”, ¿cómo se podría plantear y pensar el modelo de marketing y de RSE en un contexto económico de relaciones sociales de producción pos-capitalistas?

2.5 RENTABILIDAD DE LA RSE

2.5.1 La Cara Positiva de la Moneda. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede entenderse como una visión a largo plazo donde los administradores de las organizaciones tratan de manera estructurada de evitar riesgos (en producción, ambientales, sociales, etc.), de mejorar las relaciones con los Partes Interesadas, de hacer cumplir los marcos normativos y de saber manejar las presiones de empleados y/o clientes (Moreno, Uriarte, & Topa, 2010).

Utilizar planteamientos de RSE lleva a las organizaciones a mantener una posición de liderazgo en el mercado aumentando su atractivo y su rentabilidad, constituyéndose en empresas sostenibles. Por ejemplo, una empresa aunque solo atienda el aspecto económico necesitaría que la sociedad en la que opere sea saludable, su educación, el cuidado de la salud y la igualdad de oportunidades representaría finalmente para la empresa una fuerza de trabajo productiva.

A su vez, si la empresa ofrece condiciones de trabajo adecuadas y productos finales seguros, esto atraerá a más clientes (mayores ventas) y reducirán el costo de los riesgos laborales. También el manejo adecuado de los recursos y el uso eficiente del medio ambiente lleva a los negocios a ser más productivos.

Se refiere a los actores o grupos de interés en una organización, esto es, proveedores, clientes, comunidad, empleados, etc. Así mismo, Moreno, Uriarte, & Topa, plantean que una empresa no puede ser sostenible en el tiempo sin ser

responsable con la sociedad, con sus grupos de interés y con el medio ambiente y no solo pensar en la rentabilidad; enfatizan así, en cómo influye la implementación de la RSE en las organizaciones, brindándoles una gran capacidad de creación de valor, siendo un valor añadido a la estrategia de la empresa y que la conduce a la obtención de una ventaja competitiva para la compañía, mencionando que la RSE alineada con la estrategia de una organización puede ser un fuerte motor de crecimiento sostenible para las empresas (Moreno, Uriarte, & Topa, 2010).

Para estos autores la postura defensora de la RSE se fundamenta por un lado en la obligación moral de la empresa, es decir, las empresas deben someter su acción a los mismos principios que guían a los ciudadanos, y procurar el logro de sus objetivos de tipo económico, cuidando siempre emplear procedimientos que tengan en cuenta el respeto a las personas, a los grupos y al medio ambiente.

Otra base es el principio de la sostenibilidad, cuyo énfasis es la preocupación por el medio ambiente. El permiso o aprobación de la sociedad ante las acciones de la empresa es otro fundamento que respalda las prácticas de RSE, así como la mejora de la imagen corporativa de la empresa y el prestigio de una organización también puede obedecer a las iniciativas implementadas de RSE dentro de su comunidad. Al respecto, Moreno, Uriarte, & Topa hacen referencia a la ética empresarial y que esta no debe desligarse de las buenas prácticas de RSE, entiéndase como ética empresarial, sus valores y principios, los cuales deben estar alineados con su plan estratégico y su cultura organizacional.

Según José Joya, (Joya Roldan, 2008), Director General de ROADMAP existen muchos argumentos para justificar que aplicar políticas y estrategias de responsabilidad social en una empresa puede hacer de esta una más sostenible, sin embargo comenta que el termino sostenibilidad no se hace tan atractivo o motivador para un empresario, como hablar en términos de rentabilidad. Este experto trata de sustentar la rentabilidad mediante una matriz que relaciona los

tipos de resultados que puede obtener una organización (resultados económicos, resultados sociales y de respeto y conservación del medio ambiente) con el objetivo de resaltar la RSE en el desarrollo de sus operaciones y el equilibrio que debe existir entre estos tipos de resultados para lograr la sostenibilidad de la empresa. Primero explica el tipo de empresa llamada INVIABLE y es aquella que obtiene bajos resultados económicos y bajos resultados sociales y medioambientales.

Mientras aquella empresa que consigue sus objetivos económicos, pero bajos resultados sociales y ambientales la define como una empresa NO SOSTENIBLE, que estaría en riesgo de presentar conflictos de tipo laboral o sanciones medioambientales por ejemplo. También menciona otros dos tipos de empresas: las DEPENDIENTES, que presentan buenos resultados ambientales y sociales, pero bajos resultados económicos, que necesitan constante apoyo económico, en forma de incentivos, subvenciones, donaciones, para mantenerse en el mercado. Y por último explica las empresas SOSTENIBLES, que son aquellas que tiene la capacidad de equilibrar los resultados económicos, sociales y medioambientales, y rescata que el Equilibrio es la clave, el equilibrio es sostenibilidad.

Por su parte Juan Pablo Ramírez, asesor de mercadeo de la Cámara de Comercio de Bogotá, (Ramírez Cruz, 2010), argumenta desde la óptica del mercadeo, que la RSE tiene impacto directo sobre el prestigio de una organización y el posicionamiento en el mercado y pone como ejemplo la importancia que ha cobrado para los consumidores el sentirse parte de una causa que beneficia a la comunidad en general, a través del consumo de un producto de una marca específica, el cual escoge sobre los productos de la competencia; así pues se entiende que las acciones de RSE pueden incrementar el consumo de productos cuya marca es amigable con el medio ambiente, o que apoya la educación para niños de escasos recursos.

Precisa además que todos los esfuerzos que haga una empresa en mejorar por ejemplo los niveles de educación y el bienestar de la comunidad mientras vigila que sus Partes Interesadas realicen sus mismos esfuerzos, redundará en que la comunidad mejore sus competencias laborales y muy seguramente sus ingreso per cápita.

Para James Austin, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. (Pizzolante Negrón, 2009), el negocio de los negocios es producir valor social y valor económico, y es por esto que hoy día las organizaciones cambian los modelos establecidos logrando una relación entre el aspecto social y el aspecto económico; permitiéndole a la empresa que el aspecto social pueda crear y producir valor económico y viceversa.

Un estudio realizado por la Universidad de Harvard, (Pizzolante Negrón, 2009) demostró que las organizaciones comprometidas con el entorno social que las rodea muestran un mayor crecimiento, al igual que una rentabilidad económica; que aquellas que solo giran alrededor de los accionistas. Autores como Gonzáles (Gonzáles, 2005) aseveran que la inversión dentro de la comunidad puede ser buen negocio del cual las organizaciones se pueden lucrar.

Para sustentarlo Gonzales precisa cómo las prácticas de responsabilidad social contribuyen al lucro de las organizaciones, diciendo: “Las acciones en responsabilidad social son una inversión que genera ganancias y utilidades, en algunos casos de forma inmediata, y en otros a mediano, y a largo plazo, lo que se convierte en estrategia” (Gonzáles, 2005).

Estas evidencias permiten establecer que la inversión social podrá evolucionar en una estrategia imprescindible para los intereses económicos, competitivos y sociales de las empresas a corto, mediano y largo plazo.

2.5.2 La Otra Cara de la Moneda. Para Oporto (Oporto, 2012) muchas son las dudas y reflexiones que surgen de las fricciones que existen entre directores y gerentes sobre qué es lo mejor para los accionistas, qué es lo mejor para la empresa y qué es lo mejor para sus grupos de interés con los que opera.

Por ejemplo el presupuesto destinado para la RSE se encuentra en la disyuntiva de ser un gasto o una inversión, muchas veces se considera que va en contra de las utilidades de la empresa y en definitiva contra los dividendos de los accionistas. El impacto social y económico en la actualidad muchas veces marcan las acciones de gerentes y mandos medios de las organizaciones, pero muy pocas veces permiten identificar el accionar y las decisiones que toman los directores de las empresas, es decir los accionistas y los propietarios de las organizaciones.

De acuerdo a Oporto, existe la duda de que los accionistas y directores de muchas empresas realmente estarán bien informados y/o estarán de acuerdo con lo que sus empresas están haciendo en temas de impacto social, económico y ambiental. Milton Friedman, (Mayorga Ospina & Gonzalez Volmar, 2001) economista de reconocido prestigio, reconoce una responsabilidad social para la empresa como el aumento de los beneficios. Argumenta que en una economía libre, la responsabilidad social de la empresa consiste exclusivamente en utilizar los recursos (incluyendo a las personas) y realizar actividades orientadas a aumentar los beneficios, sin infringir las leyes ni las costumbres mercantiles.

Los efectos sociales generados por este comportamiento vendrían dados por el cumplimiento de las normas, el pago de impuestos y su contribución al empleo. La empresa se debe a los accionistas; los directivos deben velar por los intereses de éstos, distinguiendo claramente entre sus acciones benéficas como personas privadas y la utilización de recursos puestos por los accionistas en sus manos para su administración, buscando la maximización de beneficios.

Según este enfoque, lo que prima es la responsabilidad económica de la empresa, buscando precios competitivos y beneficios suficientes para satisfacer al capital. Los gestores no tienen derecho a hacer otra cosa que no sea incrementar el valor del accionista; cualquier otra cosa supondría violar las responsabilidades legales, morales y fiduciarias de los gestores.

La función social debe ser desempeñada por otras instituciones como iglesias, sindicatos y organizaciones sociales, que han sido creadas para tal fin.

De manera similar Joaquín Garralda (Garralda, 2008) responde a la pregunta: dedicar parte de un presupuesto a RSE, ¿es gasto o inversión? Y da su opinión sobre el fundamento de la postura en contra de la RSE, considerando esta como una moda que desaparecerá (y que en tiempos de crisis su desaparición será más pronto que tarde).

Este autor se basa en el argumento de la idoneidad del mercado como mecanismo para asignar eficientemente los recursos del país o de las organizaciones, y para que funcione bien, la empresa debe adoptar la postura de maximizar su beneficio. Considera que éste es el propósito para el que ha sido creada y por tanto, si suministra un producto de calidad que demanda el mercado, cumple con sus compromisos, normas y leyes, y paga sus impuestos, ya cumple con su misión social; así mismo el papel de mejorar el bienestar social, está a cargo del estado o el tercer sector (organizaciones sin fines de lucro) quienes se deben ocupar de ello.

Este experto afirma que en algunos sectores puede ser un gasto, por ser muy difícil la evaluación de los efectos positivos sobre los resultados de la empresa; mientras que para otros sectores es una inversión y en la medida en que se haga de una manera temprana, el impacto positivo sobre los resultados podría ser mayor.

2.5.3 Casos Empresariales con prácticas de RSE

COLOMBINA

La Multinacional Colombiana del sector de alimentos incorporó en su estructura organizacional y operativa los principios de la sostenibilidad, al punto de hacerlo parte de su cotidianidad y el criterio fundamental de su excelencia corporativa. La sostenibilidad para Colombina es parte integral del negocio, buscando mejorar cada día en el aspecto social y ambiental, así como la promoción de vida sana en sus clientes. Esta iniciativa la ha convertido sin duda en líder en el desarrollo integral de programas de sostenibilidad en su sector.

Colombina cuenta con ochenta y cuatro años de trayectoria y cerca de ocho mil empleados en cinco plantas en Colombia y una en Guatemala, exportaciones a más de cuarenta y nueve naciones y presencia a través de diez filiales en varios países de América, como ejemplo de su compromiso con la sostenibilidad donó más de un millón de dólares en el 2010 y aumentó en un 11%, con respecto al año anterior, la inversión para capacitar a sus colaboradores. “Aquí pensamos que todo lo que hacemos en materia de sostenibilidad tiene un retorno en esa inversión y se refleja en el balance general de la compañía.

Eso hace que las compañías como Colombina se enfoquen en proyectos de largo plazo en materia de responsabilidad empresarial”, asegura su vicepresidente de mercadeo José Fernando Ochoa, para quien todo lo que se hace en este tema se evidencia en la reputación de la empresa. “Lo más importante es eso: que sea sostenible, que perdure en el tiempo. Esto no es una iniciativa de moda”, señala Ochoa.

La cuestión se toma tan en serio en Colombina que hace parte del sistema de compensación variable de sus directivos, pues es sus evaluaciones periódicas

deben tener en cuenta el cumplimiento de indicadores de RSE, para poder acceder a bonificaciones salariales.

En su segundo informe de sostenibilidad. Elaborado bajo la guía G3 de Global Reporting Initiative (GRI), donde reporta una gestión sostenible basada en los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, Colombina reitera su compromiso con la sostenibilidad como una de sus prioridades. De igual forma, muestra su preocupación por sus diferentes grupos de interés.

Desde el 2006 la Fundación Colombina desarrolla actividades encaminadas a programas de salud, vivienda, educación, asistencia social, recreación, deporte, construcción y adecuación de instalaciones deportivas y hogares infantiles, así como en conservación del medio ambiente. Esto con el fin de mejorar la calidad de vida de la población que habita las zonas e influencias de sus cinco plantas de producción en el suroeste del país.

En el Cauca desarrolla programas de música y rescate del violín caucano y acuerdos con varias universidades de la Región a través del programa de becas Jaime H. Caicedo con el ICESI y el programa de becas tecnológicas CERES.

SURTIGAS S.A E.S.P

Esta empresa fue galardonada el año pasado por el Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi, quien les entregó el Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en la categoría de Cadena de Valor, por su programa de Empleabilidad Jóvenes con Valores Productivos que brinda formación a los jóvenes de la región Caribe colombiana para insértales laboralmente a la compañía.

El enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en Surtigas, es la relación causa efecto entre Responsabilidad social y Empresarial y desarrollo sostenible. Cuenta con un Sistema de Gestión de RSE que integra a todos los grupos de interés a través de su cadena de valor para lograr la sostenibilidad. El Sistema de Gestión de RSE, parte de su política corporativa, es presentado como el ADN de todas sus acciones.

La compañía está enfocada por grupos de interés, con cada uno de ellos establece un dialogo en el cual se definen sus necesidades y expectativas, y a partir de ese diálogo se realizan planes, programas y proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. Este sistema funciona con un Comité de RSE, el cual es liderado por la Gerencia General y coordinado por la Fundación Surtigas.

El dialogo con el grupo de interés comunidad, lo hacemos a través de la Fundación Surtigas, quien acompaña los otros procesos de RSE en la empresa.

ECOPETROL

El modelo de RSE de Ecopetrol parte de la definición de un compromiso explícito de relacionamiento con cada grupo de interés. Los Grupos de Interés y los compromisos de Ecopetrol S.A. frente a cada uno de ellos se presentan a continuación. Tabla 4.

Tabla 4. Modelo de RSE – ECOPETROL

| GRUPOS DE INTERÉS | COMPROMISO | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|--|---|--|
| Accionistas e inversionistas | Asegurar la sostenibilidad del negocio a través de una gestión ética, transparente y responsable | <p>Maximizar de manera sostenida el valor para los accionistas.</p> <p>Asegurar la gobernabilidad corporativa y promover comportamientos éticos y transparentes.</p> <p>Fortalecer relaciones con accionistas e inversionistas.</p> |
| Empleados, pensionados y sus familiares | Construir un gran lugar para trabajar en un marco de relaciones de confianza, transparencia y productividad | <p>Garantizar una compensación equitativa en un marco de competitividad empresarial</p> <p>Contar con un liderazgo que apalanque el desarrollo de los empleados y el ambiente laboral de la empresa</p> <p>Asegurar estándares internacionales de HSE para los empleados</p> <p>Actuar en un marco de respeto y promoción de los derechos laborales y sindicales</p> <p>Contribuir a la calidad de vida de los empleados, pensionados y familiares</p> |
| Contratistas y sus empleados | Transparencia y reglas claras dentro de una relación de beneficio mutuo. | <p>Asegurar transparencia en la cadena de abastecimiento</p> <p>Asegurar estándares internacionales de HSE en la operación conjunta</p> <p>Asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales de la partes</p> |

| GRUPOS DE INTERÉS | COMPROMISO | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|-----------------------------|---|---|
| | | Promover prácticas responsables de nuestros contratistas |
| Socios | Asegurar negocios sostenibles dentro de un marco de actuación transparente, confiable y de liderazgo compartido | Ofrecer y mantener relaciones comerciales justas y con reglas claras para el beneficio mutuo Asegurar estándares internacionales de HSE en negocios conjuntos Contribuir conjuntamente a la viabilidad del negocio asegurando el desarrollo del entorno |
| Clientes | Asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio | Maximizar el valor de los productos y servicios para el cliente |
| Estado | Contribuir a la construcción de un Estado Social de Derecho mediante el cumplimiento de nuestras obligaciones y el apoyo al fortalecimiento institucional | Asegurar y promover el cumplimiento de las obligaciones con las instituciones del Estado Apoyar el fortalecimiento de entidades territoriales para que gestionen adecuadamente sus obligaciones |
| Sociedad y Comunidad | Participar en el desarrollo sostenible del país, en un marco de corresponsabilidad y respeto de los derechos humanos | Fortalecer relaciones de corresponsabilidad fundadas en el diálogo y la participación Desarrollar todas las actividades con responsabilidad social y ambiental Impulsar procesos colectivos de desarrollo regional |

| GRUPOS DE INTERÉS | COMPROMISO | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|-------------------|------------|--|
| | | Actuar en un marco de respeto y promoción de los DD. HH. |

NUTRESA S.A.

Nutresa contribuye al desarrollo económico y social de la comunidad a través de cinco ejes temáticos:

Nutrición: voluntariado, entrega de productos y aportes en dinero para mejorar la nutrición en los sectores más necesitados. Más de 64.000 personas beneficiadas.

Educación: apoyo a 551 entidades educativas para el mejoramiento de la calidad de la gestión educativa, capacitación a docentes en el manejo de nuevas tecnologías, cuatro ludotecas apadrinadas para más de 6.000 beneficiarios, útiles escolares para más de 4.600 niños cada año, apoyo en procesos educativos en zonas rurales.

Salud: respaldo a 25 entidades de salud reconocidas por la calidad de la atención médica y su acción social.

Emprendimiento: apoyo a más de 40.000 mujeres empresarias que conforman la red comercial del canal no tradicional del canal de venta directa, escuela de tenderos y apoyo a agricultores de café y cacao.

Arte y cultura: aportes a orquestas, museos y patrocinio de eventos lúdicos y culturales.

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLIN - EPM SAS ESP

EPM, es una empresa con corazón y con el propósito de crecer al tiempo que generan desarrollo social y económico. Se consigue creando oportunidades de empleo, acceso a la educación, equidad e inclusión social. La Responsabilidad Social Empresarial en EPM se fundamenta en una convicción ética y se materializa en hechos que agregan valor tanto a los grupos de interés como a sí mismos.

Esta responsabilidad con el entorno que forma parte de su estrategia empresarial, está inmersa en la cultura EPM y en todos sus procesos.

“Innovamos al servicio de la gente y transformamos sus vidas, en búsqueda del objetivo de construir territorios sostenibles y competitivos.”

Tabla 5. Modelo de RSE - EPM SAS ESP

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|--|--|
| Acceso y comprabilidad a los servicios públicos | Generar soluciones convencionales y alternativas para asegurar la disponibilidad de los servicios públicos y propiciar el desarrollo humano y el de los territorios. La comprabilidad está relacionada con las opciones para que los Clientes y Usuarios puedan disfrutar permanentemente de los servicios públicos domiciliarios. Tener en cuenta las características de las poblaciones sin servicio, como los asentamientos por fuera de las áreas de los planes de ordenamiento territorial o zonas de alto riesgo, para buscar soluciones. La universalización, entendida como soluciones de acceso y comprabilidad, es un foco de la política de Responsabilidad Social |

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|---|--|
| | <p>Empresarial.</p> <p>Como Grupo, son un actor llamado a convocar otros a actores para buscar soluciones a este tema de alto valor social para las empresas y sus grupos de interés y que, además, tiene repercusiones importantes en la construcción de territorios sostenibles y competitivos.</p> |
| Biodiversidad | <p>Para la EPM, la biodiversidad se relaciona con la minimización de impactos y con la conservación, protección, restauración, conocimiento, recuperación, manejo y uso sostenible de los bosques, embalses y plantaciones forestales ubicados en las áreas de influencia de sus proyectos.</p> <p>La biodiversidad tiene valor por sí misma. Genera alto valor económico, ambiental y social por ser la base funcional para el mantenimiento de los servicios ecosistémicos, necesarios para la regulación del clima, el ciclo hidrológico, el régimen de lluvias, la protección de suelos, entre otros, y garantiza la disponibilidad de recursos hídricos y el control de la erosión.</p> <p>Las empresas del Grupo EPM se enfocaron en la conservación de los bosques, sus áreas protectoras, el establecimiento de zonas de compensación, la propagación de especies nativas, la utilización de cable cubierto en las líneas de transmisión y los estudios e inventarios de especies.</p> |
| Calidad y seguridad de los productos y servicios | <p>Preocupados por prestar servicios con calidad y altos niveles de satisfacción. Buscan unas características técnicas y comerciales que nos les permite cumplir con las expectativas de los clientes y los requerimientos de regulación y control.</p> <p>Incluye las acciones que permiten garantizar la calidad y continuidad en la entrega de los servicios, así como la atención de los usuarios, la educación y la comunicación.</p> |

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|--|--|
| | <p>El valor económico se asocia con la optimización de procesos, base de la competitividad de los negocios del Grupo, y de la calidad para satisfacer los requerimientos de nuestros Clientes y Usuarios.</p> <p>La calidad de los productos impacta la calidad de vida y el desarrollo humano; por su parte, la seguridad favorece la protección de la vida y la salud de los grupos de interés.</p> |
| <p>Contratación responsable</p> | <p>Son los criterios y prácticas de contratación que promueven en la búsqueda del desarrollo sostenible y la competitividad de los territorios donde están presentes.</p> <p>El buen empleo es una herramienta fundamental para impulsar la sostenibilidad y la competitividad de los territorios, pues implica el reconocimiento del potencial y la generación de capacidades locales.</p> <p>Potencialmente, mejora la dinámica económica con ingresos para la comunidad y promueve tejido empresarial local.</p> <p>Contribuye a mejorar la confianza y nuestra reputación frente a los grupos de interés, al responder desde acciones de negocios a las expectativas de la sociedad.</p> |
| <p>Cuidado del agua</p> | <p>Para asegurar el abastecimiento del agua que proveen, emprenden iniciativas y proyectos que aportan a la conservación de las cuencas hidrográficas, a la gestión de los consumos de agua y al manejo adecuado de las aguas residuales de los sistemas que operan.</p> <p>Con esto se cuidan los recursos hídricos y armonizan su disponibilidad natural con sus usos y manejo.</p> <p>El agua es un bien esencial para la vida y el desarrollo de la sociedad, por eso están convencidos de que deben contribuir a la protección de las cuencas hidrográficas que abastecen los embalses y sistemas de la mano de actores públicos, privados y la comunidad en general.</p> |

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|---|--|
| Derechos humanos | <p>Para la EPM, es fundamental el respeto y la promoción de los Derechos Humanos en las prácticas, incluyendo la cadena de suministro.</p> <p>La viabilidad de las operaciones y la reputación derivada de prácticas de respeto y promoción de los Derechos Humanos representan altos valores para la empresa y para la dignidad de las personas.</p> |
| Diversificación de energías renovables | <p>El acceso y generación de energía a través de fuentes renovables diferentes a la hídrica crean un alto valor económico, pues evita el incremento de los costos de la energía por baja competitividad, se mejora la cobertura de la población sin servicio y se minimiza el riesgo de dependencia exclusiva del agua.</p> <p>Las fuentes de generación alternativas crean también un alto valor ambiental, ya que contribuye a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.</p> <p>Por último, generan un alto valor social, pues la utilización de fuentes no convencionales de energía es un asunto de utilidad pública e interés social, de conveniencia nacional, fundamental para asegurar el abastecimiento energético, el uso eficiente de la energía y la preservación y conservación de los recursos naturales renovables.</p> |
| Estrategia climática | <p>Cuentan con una estrategia de cambio climático formada por un conjunto de objetivos, metas, declaratoria, lineamientos, plan de acción y monitoreo, que pretende lograr una gestión integral de los asuntos relacionados con el cambio y la variabilidad climática.</p> <p>Conscientes de la interdependencia con el ambiente, reconocen la importancia de articular la gestión a un desarrollo compatible con el clima considerando tanto la política y planes ambientales como su propósito: “la sostenibilidad”.</p> <p>Por eso integran tanto iniciativas de reducción de emisiones como de investigación y apropiación de tecnologías limpias y eficientes en los</p> |

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|-------------------------------------|--|
| | <p>diferentes procesos y proyectos, a la vez que comprenden la importancia de conocer de qué manera el cambio climático influye en los ecosistemas y territorios que ocupamos.</p> <p>El conocimiento de los impactos les permite diseñar estrategias para fomentar economías sólidas, continuar con la prestación de servicios, estructurar nuevos productos e identificar las ventajas competitivas para establecer esquemas de adaptación y manejo de los riesgos en dichos entornos.</p> |
| Integración en el territorio | <p>Es un esquema de articulación económico, social y ambiental a los territorios, a partir del reconocimiento de las dinámicas de los mismos. Determina la posibilidad que tienen de articularse con los territorios donde están presentes, para llevar a cabo proyectos y operaciones de manera sostenible en el tiempo.</p> <p>Además de la confianza y legitimidad que genera la integración al territorio, esta tiene altos impactos económicos positivos que mitigan la materialización de riesgos durante la construcción y operación de los proyectos.</p> <p>Depende en gran medida de las capacidades para gestionar la dimensión sociopolítica, del conocimiento profundo de las fuerzas sociales, ambientales y económicas, y de la construcción de confianza en los territorios.</p> |
| Tarifas y precios | <p>Para la EMP es importante la preocupación de los usuarios frente a la equidad y justicia de las tarifas.</p> <p>En su propósito por la sostenibilidad, buscar una tarifa que recupere costos, garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que sea pagable y competitiva para los clientes.</p> <p>La tarifa es un tema de alta sensibilidad social y económica, tanto para las empresas como para los usuarios.</p> |

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|--|--|
| | <p>Por eso han venido aplicando tarifas que permiten la recuperación de los costos y que los sitúan como una de las empresas más eficientes en la prestación de los servicios de aguas, energía y gas.</p> <p>La transformación del Grupo EPM tiene como uno de sus propósitos lograr tarifas que garanticen la competitividad de la empresa, favoreciendo el desarrollo de los territorios donde tienen presencia.</p> |
| <p>Transparencia y apertura en información para los grupos de interés</p> | <p>La información que entregan a los grupos de interés acerca de su gestión es veraz, suficiente, pertinente, oportuna y clara.</p> <p>La transparencia y apertura de la información permite fortalecer la confianza con los grupos de interés.</p> <p>Al mismo tiempo, los grupos de interés pueden tomar decisiones para su beneficio en lo social, ambiental y económico.</p> <p>Así, minimizamos la corrupción y los extra costos, que son barreras para el desarrollo y generan riesgos reputacionales.</p> |
| <p>Ciudadanía corporativa</p> | <p>Su modelo de responsabilidad social promueve acciones directamente relacionadas con el rol de prestador de servicios. Sin embargo realizan acciones que responden a las necesidades de las comunidades en las que están inmersos.</p> <p>Las contribuciones a la sociedad y al desarrollo de políticas públicas, forman una categoría denominada ciudadanía corporativa.</p> <p>Es por eso que hacen inversión social, programas filantrópicos y aportes a las políticas públicas, enmarcadas en el concepto de ciudadanía corporativa.</p> <p>De forma directa, o a través de la Fundación EPM, hacen aportes que impactan positivamente a las comunidades donde tienen presencia, promoviendo su desarrollo, su inclusión, las actividades económicas, el</p> |

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|----------------------------|---|
| | <p>acceso a la información y a las oportunidades culturales, educativas, sociales, laborales y económicas.</p> |
| Cumplimiento fiscal | <p>Cumplir con las obligaciones tributarias formales y sustanciales dentro del marco legal, aprovechando los beneficios autorizados por la ley y defendiendo los intereses de la organización ante las autoridades tributarias y jueces.</p> <p>El Grupo EPM entiende el cumplimiento fiscal como la atención rigurosa de las obligaciones tributarias, dentro de los plazos fijados, liquidando el óptimo impuesto con base en los preceptos constitucionales y legales.</p> <p>Cumplir las obligaciones tributarias hace parte del compromiso que tienen con la financiación del Estado, un compromiso voluntario que asumen como parte de una actuación socialmente responsable.</p> <p>En el 2014 cumplieron con la totalidad de las obligaciones tributarias dentro de los plazos fijados y atendieron oportunamente los requerimientos de información de las autoridades tributarias.</p> |
| Entorno de trabajo | <p>En EPM asumen el entorno de trabajo desde las condiciones objetivas y subjetivas que forman el ambiente laboral, para que el ser humano obtenga una experiencia satisfactoria en el desarrollo de sus actividades en la empresa. Esta dinámica incluye factores como la salud y la seguridad.</p> <p>Buscan formar una organización inteligente, con capacidad de aprendizaje a partir de la formación de las personas. Al mismo tiempo potenciar la empleabilidad de las personas a partir de la educación.</p> <p>La equidad incluye aspectos de la relación empresa-empleado, abarcando remuneración, equidad de género e igualdad de oportunidades en el trabajo, así como también el ejercicio de los derechos sindicales y de asociación.</p> |

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|--|--|
| | <p>Un entorno laboral adecuado facilita a las personas desarrollar su trabajo en óptimas condiciones, situación que las hace más productivas y más felices, manteniendo un equilibrio entre el desarrollo personal y profesional.</p> |
| <p>Gestión gremial e interinstitucional</p> | <p>Encontrar en la participación activa en gremios y asociaciones afines una oportunidad única para interactuar con otras empresas en un ambiente de colegaje.</p> <p>A través de los gremios se impulsan acciones colectivas que impactan positivamente la política pública sectorial y la sostenibilidad de todos los agentes de la cadena extendida de los servicios públicos domiciliarios, entre los que se destacan los usuarios actuales y potenciales.</p> <p>Al tiempo buscar que estas acciones generen valor para todos los grupos de interés y conduzcan a la competitividad y el desarrollo del país.</p> <p>En un sector como el de los servicios públicos domiciliarios, en el que la prestación afecta a la colectividad e impacta la competitividad del país, se hace necesario generar acciones colectivas basadas en la colaboración mutua para preservar los recursos y crecer de manera sostenible.</p> |
| <p>Gestión normativa</p> | <p>Desarrollar relaciones con el Estado bajo principios éticos, enmarcados en las políticas de responsabilidad empresarial y de comunicaciones.</p> <p>Establecer relaciones dirigidas por criterios y valores de transparencia y siguiendo planes de relaciones con cada subgrupo de interés (Congreso de la República y Gobiernos) y en los que prima el beneficio general.</p> <p>A través de los gremios de servicios públicos domiciliarios de los que hacen parte, y en algunos casos actuando individualmente, participan de manera proactiva en la actividad legislativa, normativa y regulatoria local, regional o nacional, buscando una normatividad óptima que</p> |

| GRUPO DE INTERES | OBJETIVO / PLAN |
|--|--|
| | <p>consulte los intereses globales y la generación de valor para todos los grupos de interés.</p> |
| <p>Investigación, desarrollo e innovación</p> | <p>Desarrollar proyectos de investigación, desarrollo e innovación que promuevan nuevas ideas y líneas de negocios, que van dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de la gente, propendiendo hacia la construcción de territorios sostenibles y competitivos.</p> <p>De esta manera contribuir a la propia sostenibilidad, a favorecer el mejoramiento de la productividad empresarial y a generar sinergias interinstitucionales.</p> <p>Con este propósito han creado una plataforma para lograr simultáneamente desarrollos científicos y tecnológicos a la manera como se desarrollan en el mundo.</p> <p>En EPM buscan innovar al servicio de la gente, creando nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y que generen valor agregado para todos nuestros grupos de interés.</p> |
| <p>Producción y consumo sostenible</p> | <p>Es un eje temático del Plan Ambiental Estratégico 2012-2015 Grupo EPM, orientado a definir, coordinar, implementar y hacer seguimiento a las iniciativas que apunten a las compras públicas sostenibles, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> El uso eficiente y ahorro de la energía en cualquiera de sus formas El uso eficiente y ahorro del agua La gestión integral de los residuos sólidos El consumo racional y ahorro de materiales e insumos Mejores prácticas ambientales |

2.6 SÍ A LAS PRÁCTICAS DE LA RSE

Tomando como referencia las posturas a favor y en contra de las prácticas de RSE y adoptando el concepto subjetivo: RSE es igual a inversión, no es un gasto, y que representa un beneficio económico para las empresas de hoy, a continuación exponemos nuestro punto de vista sobre la implementación de RSE en las organizaciones.

Las empresas se enfrentan a una realidad en un entorno cada vez más competitivo y la premisa actual es que quienes ganan más son aquellas empresas que hacen más con menos, este concepto que no es más que una definición de productividad que necesita un replanteamiento de la forma como se aprovechan los recursos (cada vez más escasos) en las empresas y su prosperidad y sostenibilidad en el tiempo.

Al respecto, el significado de la sostenibilidad y las prácticas de RSE han venido permeando las agendas de las empresas. Ahora no se trata solo de un concepto verde, a menudo criticado y temido por las organizaciones, sino de toda una estructura holística que redimensiona el alcance y los objetivos de muchas de ellas.

Es justo decir que una empresa moderna además de buscar el beneficio económico debe levantar un trípode que también lo conformen la dimensión social y la ambiental.

Conjugar las tres dimensiones de la responsabilidad social empresarial, debe ser una tarea obligatoria de toda empresa, este concepto se ha venido manejando en forma contradictoria en la actualidad, cada uno de los ejes: social, ambiental y económico han tenido su propia dinámica y se han trabajado por separado.

Ahora es hora de buscar y lograr que haya una real interacción entre ellos. Por ejemplo si se juntan el eje ambiental y el económico, surgirán productos y tendencias eco-eficientes; en lo económico y lo social, surgirán productos para nuevos segmentos de la población, colocando a la empresa en una posición más competitiva frente a los mercados actuales, y muy probablemente esta innovación de negocio se verá reflejado en los informes financieros y en los resultados en torno a la rentabilidad de la empresa.

Así mismo, lo ideal para las empresas de hoy es que desarrollen estrategias que apunten a concebir la sostenibilidad como una tripleta de grandes beneficios: Por ejemplo en el caso económico, las empresas pueden ganar más valor, entendiéndose que la eficiencia de recursos y esfuerzos de sostenibilidad se convierten en un factor decisivo para el desempeño del negocio.

El lenguaje de la sostenibilidad y RSE, es otro aspecto importante; este debe manejarse en las empresas no solo a nivel de la alta gerencia, quien debe contar con estrategias de comunicación y capacitación a sus empleados para que el mensaje de la sostenibilidad se vincule culturalmente a los empleados; también debe incorporarse en todos los aspectos de la empresa, tanto así, que los informes de sostenibilidad y el informe financiero deberían ser uno solo, cada uno debe reflejarse en el otro.

Es así como se considera ilógico desligar el término de rentabilidad del de la sostenibilidad, es decir, de los beneficios que representan para la empresa los buenos resultados a nivel social, ambiental y económico.

De la manera como las empresas enfoquen los programas creados para la implementación de RSE y la obtención de la sostenibilidad del negocio, así mismo se podrá aprovechar este potencial en pro de su visión de empresa, es decir, tener conciencia que no es cuestión de simple moda, de reputación o de llenar las

expectativas y solicitudes de sus Partes Interesadas, es tener claro que todo lo propuesto en términos de sostenibilidad, es una fuente de desarrollo y evolución y que significa la permanencia en el tiempo del negocio o empresa.

No obstante, la falta de conocimiento de una empresa sobre las bondades de la RSE y el no saber interpretar los resultados obtenidos con estas buenas prácticas a largo plazo, la colocarían como un indicador aislado en términos de los resultados económicos y que sus directores y accionistas interpretarían como simplemente un gasto, que si bien brinda buenas relaciones y aportes a sus grupos de interés y el medio ambiente, no es algo que se establecería como meta organizacional y por ende no haría parte del plan estratégico de la empresa.

Es importante entender que para las empresas, más que un modelo, el desarrollo sostenible debe representar una oportunidad de cambio y transición hacia una nueva forma de hacer negocios, en términos de producción y comercialización entre otros, pero también hacia nuevas formas de desarrollar su negocio, de convivir en una sociedad y crecer en un medio de alta competencia en donde puede darse ganancia para todos.

La competitividad y el futuro de la empresa, depende principalmente de su sostenibilidad, es decir, del potencial que tenga para mantenerse en el tiempo, utilizando responsablemente los recursos para su core business y evidentemente creando valor para sus Partes Interesadas. En ese contexto, diseñar e implementar un plan de desarrollo sostenible es una de las más seguras inversiones que se pueden realizar en cualquier empresa, este tipo de iniciativas son recursos integrales para mejorar la eficiencia, la productividad y rentabilidad de las empresas y organizaciones.

Muchos directivos de empresas aun actúan reactivamente en respuesta a demandas externas, o simplemente les interesa la reputación y la imagen

corporativa, en tanto, que sus acciones frente a la RSE quedan limitadas a prácticas al margen de la organización como es el caso de donaciones y acciones medioambientales de poco impacto.

Sin embargo son cada vez más las denuncias y las opiniones de expertos en el tema sobre el alcance de la RSE, resultado de esto, es lo que anuncia la norma ISO 26000.

3. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

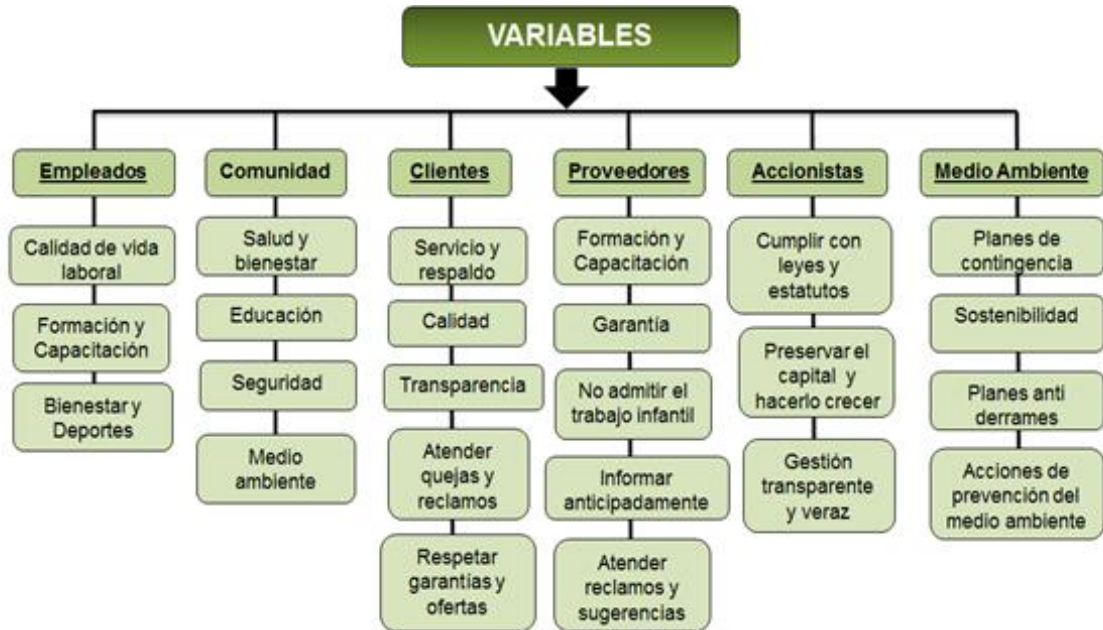
El tipo de investigación que se utilizó, es de tipo descriptiva concluyente, su principal objetivo es proporcionar evidencia, describir las actitudes, intenciones y comportamientos de los grupos de interés y evaluar cada uno de las variables de interés. Al obtener información clara se seleccionara un curso de acción para RSE en REDETRANS S.A. S.A., Regional Santander del Sur, en Bucaramanga y su área metropolitana.

La investigación se realizó en campo, pues la información se recolectó de manera directa con los encargados del departamento HSEQ, Líderes de Áreas, Directores de Procesos y Gerencia Regional.

3.2 VARIABLES – GRUPOS DE INTERÉS

Las variables permiten conocer los diferentes grupos de interés o Partes Interesadas analizados para el proyecto.

Figura 6. Variables Grupos de Interés



3.2.1 Variable Empleados. En el sector logístico la Variable Empleados tal vez es de mayor relevancia e importancia para este tipo de empresas que para cualquier otra. Pues un alto volumen de empleados de la Organización diariamente da la cara a los clientes en diferentes etapas de la prestación del servicio de transporte de carga o mensajería.

Por ejemplo el primer contacto lo realiza el vendedor o representantes de mercadeo y ventas cuando ofrece el portafolio de servicios al cliente. Una vez acordado el servicio, los siguientes en estar de frente casi a diario con los clientes, son los auxiliares operativos y conductores de las rutas urbanas quienes deben realizar la recolección/distribución de las mercancías o sobres que el cliente va a despachar/recibir, dicha tripulación puede variar según el día de ruta o novedades que puedan presentarse a en el diario venir de la Logística.

De igual manera, el personal de Servicio al Cliente, debe estar en constante contacto telefónico con los clientes, a fin de anticiparse y/o solucionar novedades con la entrega de las mercancías.

Es por ello que las organizaciones que se dedican a la logística, deben contar con un personal altamente capacitado, idóneo y con actitud de servicio para mantener y fidelizar a un cliente, ya que este es un factor primordial para el mismo a la hora de preferir una empresa de transporte de carga o mensajería.

Mejoramiento en Calidad de Vida Laboral, para un trabajo competitivo.

Alto rendimiento con resultados positivos dentro y fuera de la empresa.

Capacitación y formación dentro y fuera de la Organización

Bienestar y calidad de vida en horarios fuera de la Organización evitando las extensas jornadas laborales, incentivando actividades deportivas y sociales que integren la familia y la Organización.

Aplicación de todas las normas legales en Salud y Prevención de accidentes y riesgos laborales dentro y fuera de la Bodega, Seguridad Vial y Salud Ocupacional.

3.2.2 Variable Comunidad. Las inversiones en proyectos comunitarios crean oportunidades que relacionan las Empresas transportadoras de carga, con la comunidad, por medio de la atención de una determinada necesidad a fin de crear confianza, mejoramiento en servicios, entre otros.

Mejoramiento en Calidad de vida de la comunidad.

- Acceso a oportunidades para superación de condiciones a los menos favorecidos.
- Inclusión social de mujeres y grupos minoritarios.
- Soluciones y enfoques en áreas que afectan la sociedad.
- Campañas de cuidado ambiental y en salud.

3.2.3 Variable Clientes. El sector logístico o de transporte de carga y mensajería, es tal vez de los sectores más competidos del mercado, ya que la Logística nunca es cien por ciento predecible, planeable o calculable, pues hay factores externos que siempre la pueden afectar negativamente. Por ejemplo los cambios climáticos afectan la infraestructura vial, los problemas de movilidad dentro de las mismas ciudades, daños mecánicos de los vehículos o colisiones accidentales, días de mayor pico de carga que supera los recursos físicos o la capacidad vehicular de la organización regional, errores humanos en el diseño u operación dentro de la ruta urbana, o nacional, etc.

Por tal razón las empresas de transporte a pesar que tienen una promesa de servicio en tiempos de entrega que deben cumplir, no pueden asegurar la misma al cien por ciento.

Por tal motivo, se acude a otras estrategias de fidelización de clientes, como estrategias comerciales, valores agregados, plataformas tecnológicas que faciliten la información y trazabilidad, promociones, etc. Donde la ventaja competitiva la llevará siempre quien minimice sus errores y supere las expectativas de servicio de sus clientes.

Oficina del servicio al Cliente y seguimiento posterior a PQR

- Capacitación al personal para una atención eficiente.
- Plataformas tecnológicas que faciliten la trazabilidad y reporte de novedades.
- Asesoría permanente y comunicación constante entre el cliente y la organización.
- Utilización de la logística inversa como sistema de reducción de costos en doble vía y ventaja competitiva dentro del mercado.

3.2.4 Variable Proveedores. Una empresa de transporte de carga y mensajería, dentro del sector logístico, no puede operar todos los destinos de manera exclusiva con su flota de vehículos, ya que existen zonas geográficas de difícil o acceso restringido, o donde los volúmenes de carga no son lo suficientemente altos para asumir los costos de operación de la ruta. Para ello existen las empresas Reexpedidoras de Carga, las cuales son empresas de transporte más pequeñas y regionales, que tienen definido un cubrimiento regional diario y son las encargadas de transportar esas “pocas” unidades que la empresa de transporte de carga más grande no desea llevar directamente.

Este tipo de proveedor es tal vez el más importante para una empresa de logística, ya que éste debe estar en sintonía con los principios, valores y objetivos de la Organización y como tal debe ser seleccionado para brindar un mejor servicio y un resultado satisfactorio ante el cliente.

Igualmente los costos que se manejen con estos proveedores son determinantes al momento de ampliar la cobertura que también es relevante y elemento diferenciador ante un cliente.

Otro proveedor muy importante para empresas del sector de transporte de Carga, son los Contratistas de Vehículos, pues en este caso por tratarse de una Regional pequeña, la operación no siempre es la misma por tratarse de una ciudad donde la mercancía llegando es mayor a la mercancía saliendo, así que hay días de operación mayúscula donde se requiere el apoyo de vehículos subcontratados al servicio de la Regional.

Las relaciones con los proveedores establecen políticas de RSE, siempre y cuando las Empresas transportadoras de carga, integren a estos y los hagan partícipes de una forma activa en todos los procesos, destacando que un buen manejo en política de Responsabilidad incluye aumentos atractivos en sus ganancias y un mejoramiento en sus relaciones.

Mantener políticas como no permitir trabajo de menores en sus procesos.

Realizar seguimientos que garanticen el servicio y productos con las Empresas transportadoras de carga.

Establecer procesos claros y legales con las Empresas transportadoras de carga y colaboración en inversiones sociales junto con ellas.

Integrar socialmente a los Proveedores y Contratistas dentro de la Política de Calidad de REDETRANS S.A.

3.2.5 Variable Accionistas. La importancia de un concepto claro de RSE en esta variable es la clave para un excelente funcionamiento del programa en cada una de las Empresas transportadoras de carga, es indispensable la conciencia y compromiso de los accionistas en las decisiones y análisis de cada proceso interno para que se refleje en un resultado positivo exterior.

Los accionistas no sólo aportan un capital para una Organización, sino que son los primeros responsables del direccionamiento, estrategias, decisiones y demás, concernientes a la Organización. En el caso REDETRANS S.A., los accionistas son un grupo de hermanos quienes nacieron con la tradición del transporte heredada de los negocios familiares en transporte de carga y quienes han puesto todo su empeño por hacer evolucionar y crecer la organización desde hace más de 20 años.

Establecer políticas para el manejo de RSE y apoyo en su programa.

Basarse en Estatutos y leyes vigentes.

Realizar gestiones claras y transparentes que contribuyan al crecimiento.

Compromiso, ejecución y seguimiento de planes de mejora y estrategias de RSE.

3.2.6 Variable Medio Ambiente. Una de las mayores inversiones en el programa de Responsabilidad a tener en cuenta para las Empresas transportadoras de carga, es el medio ambiente y la gracia en la protección del entorno donde se encuentra ubicada, además de la minimización de los impactos negativos al medio ambiente y la maximización de los impactos positivos al mismo.

Realizar planes de contingencia ambientales.

Manejar, operar y administrar procesos de reciclaje en las bodegas de Bucaramanga.

Establecer gestiones ambientales para la sensibilización de los daños ambientales y el cuidado de los recursos.

Crear esquemas seguros para el buen funcionamiento de vehículos mitigando la emisión de gases.

Diseñar e implementar la Logística inversa como medio de económico, social y ambiental de mejoramiento.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Toda Organización posee un esquema de los grupos de interés los cuales se relacionarán genéricamente en la siguiente Tabla (ver Tabla), según el modelo del grupo ComprometeRSE, el cual es un grupo de consultoría especializado en RSE, de Suramérica, donde más adelante aplicaremos el concepto a nuestra empresa objeto REDETRANS S.A., para evaluar o priorizar los mismos dentro de la realidad de la Organización.

Tabla 6. Modelo Compromete RSE.

| Dimensión | Ámbito | Grupo de Interés | Subgrupo |
|-----------|--|----------------------------|------------------------|
| Económica | Prácticas de gobernanza de la empresa | Gobierno Corporativo | Personas Naturales |
| | | | Personas Jurídicas |
| | | | Instituciones Publicas |
| | Prácticas con Proveedores y contratistas | Proveedores y Contratistas | Indispensable |
| | | | Necesario |
| | | | De soporte |
| | Prácticas con clientes y usuarios | Clientes | Frecuentes |
| | | | Habituales |

| Dimensión | Ámbito | Grupo de Interés | Subgrupo |
|------------------------|--|------------------|-----------------------------|
| | | | Ocasionales |
| Social | Prácticas laborales y Derechos Humanos | Empleados | Directivos |
| | | | Profesionales |
| | | | Técnicos/Operarios |
| | Prácticas con la comunidad y sociedad | Comunidades | Organizaciones comunitarias |
| | | | Líderes Comunitarios |
| | | | Autoridades Locales |
| Medio ambiental | Prácticas Ambientales | Medio Ambiente | Líderes Medioambientales |
| | | | Entidades Reguladoras |
| | | | ONG |
| | | | medioambientales |

3.4 IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Con el propósito de identificar aspectos fuertes y débiles en los grupos de interés en la Organización REDETRANS S.A., se definen criterios que permitan desarrollar el análisis comparativo de las metodologías que existen; para tales efectos se deben tener en cuenta aquellas características y objetivos variables que dependen de la organización, con el fin de segmentarlos identificando las relaciones de interdependencia, de jerarquías internas y compromisos de los Partes Interesadas.

DECISIONES: La capacidad que tiene el grupo de interés en influir en la toma de decisiones de la Organización

INGRESOS: La capacidad del grupo en influir en la obtención de los ingresos de la Organización

ESTRATEGIA: La capacidad que tiene el grupo en influir en la estrategia y direccionamiento de la empresa

OPERACIÓN: La capacidad que tiene el grupo de interés en influir en las operaciones del negocio.

REPUTACION: La capacidad que tiene el grupo de influir en la imagen corporativa de la empresa.

Como conclusión los grupos de interés pueden categorizarse por medio de los atributos que poseen, a través del Modelo planteado por Mitchel et al. (1997) como se plasma en la Tabla 5. Por medio de una técnica de identificación de grupos focales se estableció un método para priorizar las expectativas de las Partes Interesadas de la Organización REDETRANS S.A., con el fin de avanzar en una propuesta de indicadores clave, en los aspectos económico, social y ambiental para ser adaptados a un modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

El cual consiste en asignarle un peso ponderado a cada variable en términos de porcentaje (%) y finalmente asignar una calificación (bi) a cada variable con valores entre uno (puntaje más bajo) y cinco (puntaje máximo); El peso ponderado indica la importancia de la variable y se obtiene de multiplicar el peso ponderado (%) por la calificación (bi). Ver Tabla.

Tabla 7. Combinación de Atributos de la empresa REDETRANS S.A.

| PARTE INTERESADA | ATRIBUTOS | | | | |
|------------------|-----------|---------|-----------|------------|------------|
| | DECISION | INGRESO | OPERACIÓN | ESTRATEGIA | REPUTACION |
| Clientes | | X | X | X | X |
| Proveedores | | X | X | X | |
| Accionistas | X | X | X | X | X |
| Empleados | | X | X | | X |

| PARTE INTERESADA | ATRIBUTOS | | | | |
|------------------|-----------|---------|-----------|------------|------------|
| | DECISION | INGRESO | OPERACIÓN | ESTRATEGIA | REPUTACION |
| Contratistas | | X | X | | X |
| Competidores | | | | X | |
| Entes de Control | | X | X | | |
| Comunidad | | | | | X |

Es de esta manera como logramos priorizar cada uno de los grupos de interés y medir su relevancia dentro del esquema actual de la Organización, con el fin de detectar cual grupo no está siendo atendido de la forma correcta o sobre el cual se debe enfocar con mayor énfasis nuestro modelo de RSE. Ver Tabla.

Tabla 8. Resultado de las Priorizaciones

| | | CRITERIOS | | | | | TOTAL SUBGR | PROM GRUP |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|-------------|-----------|
| STAKEHOLDER | SUBGRUPO | TOMA DE DECISIONES | OBTENCION DE INGRESOS | OPERACIÓN DEL NEGOCIO | ESTATEGIA EMPRESARIAL | REPUTACION | | |
| Gobierno Corporativo | Socios y Accionistas | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 25 |
| Proveedores y Contratistas | Re expedidoras | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 21 | |
| | Contratistas Vehículos | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 19 | 16 |
| | Servicios, Insumos, etc | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 | |
| Empleados | Directivos | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 20 | |
| | Técnicos/Operarios | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 17 | 16 |
| | Líderes de Procesos | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 12 | |
| Clientes y | Alta | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 20 | |

| CRITERIOS | | | | | | | TOTAL | PROM |
|-----------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|-------|------|
| USUARIOS | Facturación | | | | | | | |
| | Media Facturación | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 19 | 15 |
| | Esporádicos | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | |
| MEDIO AMBIENTE | Líderes Medio Ambientales | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 13 | |
| | Entidades Reguladoras | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 13 | 13 |
| | ONG medio ambientales | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 13 | |
| COMUNIDAD | Organizaciones Comunitarias | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 9 | |
| | Líderes Comunitarios | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 9 | 9 |
| | Autoridades Locales | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 9 | |

Podemos concluir y resumir las priorizaciones de los grupos de interés, según la puntuación total obtenida. Ver Tabla.

Tabla 9. Resultado de las Priorizaciones y Puntuación

| GRUPO DE INTERES | CATEGORIA | PUNTUACION |
|-----------------------------------|-------------|------------|
| GOBIERNO CORPORATIVO | ESCENCIALES | 25 |
| PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | IMPORTANTES | 16 |
| EMPLEADOS | | 16 |
| CLIENTES Y USUARIOS | | 15 |
| MEDIO AMBIENTE | Básicos | 13 |
| COMUNIDAD | | 9 |

Esto se basó en que cada uno de estos grupos de interés tenía necesidades y expectativas que iban de acuerdo al direccionamiento estratégico del negocio, por ejemplo, los clientes se centraban más en el precio, la calidad del servicio, certificación y servicio oportuno, punto principal para la preferencia del mercado. Las expectativas del Gobierno apuntan al pago de impuestos, lo cual es vital para el funcionamiento legal de las operaciones.

Por otra parte, las expectativas de los entes de control radican en las auditorías importantes para el seguimiento y control del desempeño propio del negocio. Los accionistas priorizan dentro de sus expectativas los rendimientos como base del crecimiento rentable del negocio y pago de dividendos; finalmente la comunidad destacan dentro de sus expectativas la generación de empleo como punto neurálgico del bienestar social.

3.4.1 Autoevaluación de RSE aplicado a REDETRANS S.A. Para identificar el nivel de Responsabilidad Social existente dentro de REDETRANS S.A., Regional Santander del Sur, hemos aplicado el Manual de Autoevaluación de Responsabilidad Social Empresarial DERES (2008), el cual evalúa cinco frentes:

- Valores y principios éticos;
- Condiciones de ambiente de trabajo y empleo;
- Apoyo a la comunidad,
- Protección del medio ambiente y
- Marketing responsable.

DERES es la reunión de las principales empresas y empresarios uruguayos que buscan desarrollar la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), tanto desde el punto de vista conceptual, como de su aplicación práctica.

Para nuestro caso en especial, pudimos reunir a la Gerencia Regional, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Operaciones, Dirección Comercial y los responsables de cada área de la empresa como Coordinación de Servicio al cliente, Analista de Calidad, Coordinación de Facturación y Cumplidos, Coordinador Servicios Generales, Coordinador de Seguridad, Coordinación de Cartera y Tesorería, para responder la autoevaluación de las áreas de Responsabilidad Social Empresarial. Ver Anexos 1, 2, 3, 4, 5 con el modelo de Autoevaluación de cada área.

Una vez contestado el cuestionario de cada Área, se procedió a calcular el promedio del mismo, el cual se obtuvo sumando el puntaje total de cada autoevaluación por área, de acuerdo a la opción (3, 2 ó 1) marcada en cada pregunta dividiéndolo entre la cantidad de preguntas efectivamente respondidas (No se tuvieron en cuenta las que fueron contestadas N/C).

Los Promedios obtenidos en cada una de las áreas deben ser trasladados a los distintos ejes del pentágono ilustrado, lo que permite visualizar su resultado en forma individual (por área). La figura resultante de unir los puntos ya marcados, ilustra la situación global de la empresa en términos de RSE: cuanto más se acerca la figura obtenida al pentágono mayor indica un mayor desarrollo de la RSE de la empresa. Los resultados obtenidos de la autoevaluación, Tabla 10, fueron:

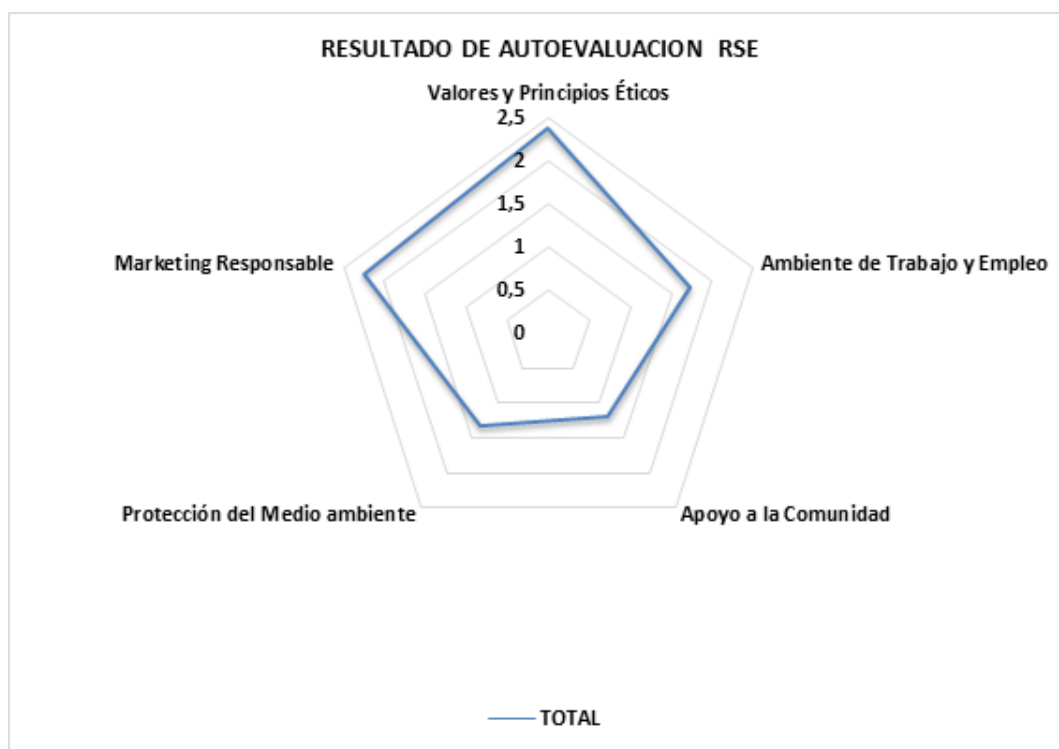
Tabla 10. Visualización de Resultados

| Área | SUMA TOTAL | RPTAS VALIDAS | TOTAL |
|-----------------------------|------------|---------------|-------|
| Valores y Principios Éticos | 50 | 21 | 2,38 |

| Área | SUMA TOTAL | RPTAS VALIDAS | TOTAL |
|-------------------------------|------------|---------------|-------|
| Ambiente de Trabajo y Empleo | 50 | 29 | 1,72 |
| Apoyo a la Comunidad | 19 | 16 | 1,19 |
| Protección del Medio ambiente | 20 | 15 | 1,33 |
| Marketing Responsable | 38 | 17 | 2,24 |

Se observó un mayor desarrollo de la RSE de la empresa en el área Valores y Principios Éticos, en Marketing Responsable y en Ambiente de Trabajo y Empleo y, con un menor puntaje en Apoyo a la Comunidad y Protección al medio ambiente, tal y como se presenta en la siguiente figura.

Figura 7. Resultados Autoevaluación RSE – REDETRANS S.A. Regional Santander Sur



Ingeniería de Proyecto

Modelo de Plan de Desarrollo Empresarial Propuesto. La acción de responsabilidad social implica prioritariamente que las empresas desarrollen una visión integral de futuro, en la que no solo esté incorporada la comunidad sobre la cual se asientan, sino también su país o su sociedad, en un sentido más amplio.

En segundo lugar, a que surja una nueva forma de organización que desarrolle liderazgos a nivel interno, quienes contribuyen a reforzar la misión de la Organización y la descentralización de los niveles de autoridad, lo que mejora la productividad empresarial.

En tercer lugar, la proyección interna y externa de la Organización, lleva a una evolución del recurso humano donde alcanzan un protagonismo profesional por encima de los recursos materiales, dinero o equipos. Por ello se brinda el espacio necesario a los trabajadores para que aporten su conocimiento en cada una de las diferentes actividades que se desarrollen.

Análisis del Entorno

Tabla 11. Diagnóstico para el Modelo de RSE REDETRANS S.A.

| DIAGNOSTICO PARA EL MODELO DE RSE DE REDETRANS S.A. REGIONAL SANT. DEL SUR | |
|---|--|
| GRUPO DE INTERES | DESCRIPCION |
| EMPLEADOS | No se cumple con las fechas de pago de salarios, horas extras, comisiones, etc. En las fechas legales establecidas, con retrasos de hasta diez días, lo que genera baja motivación en el personal y alta rotación del mismo. No se cumple con el pago puntual de los aportes de seguridad social, |

| DIAGNOSTICO PARA EL MODELO DE RSE DE REDETRANS S.A. REGIONAL SANT. DEL SUR | |
|---|--|
| | <p>provocando inasistencia media en muchos de los casos y conflictos legales.</p> <p>Se capacita permanentemente al personal en temas de seguridad industrial, manipulación de cargas, cuidado de la salud y clima laboral. No se tiene establecido un proceso de formación integral al empleado en temas de SAC, cuidados del medio ambiente, manejo de residuos y reciclaje.</p> <p>Las largas jornadas laborales impiden que el personal de operaciones, estudie en horarios flexibles. No se cuenta con protocolo de apoyo para formación por fuera de la Organización.</p> <p>Existen planes de incentivos de promoción y ascensos establecidos por méritos y competencias para empleados auxiliares, operaciones, SAC y administrativos.</p> |
| CLIENTES | <p>Existe el proceso de SAC, aunque no se existe una central de datos que controle la atención oportunamente de novedades ni de soluciones a las mismas.</p> <p>La plataforma tecnológica a pesar que es bastante robusta y completa, no proporciona amplia información sobre la trazabilidad de los envíos a no ser que se otorgue perfil de usuario al cliente.</p> <p>No se cuenta con un plan de logística inversa que minimice los tiempos y costos de la operación de retorno de envases y empaques para clientes que lo requieren.</p> <p>La comunicación telefónica desde el exterior es muy difícil por no contar con una planta telefónica que facilite el ingreso de varias llamadas al tiempo.</p> |
| PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | <p>Se cuenta con un proceso de selección y evaluación de proveedores y contratistas.</p> |

| DIAGNOSTICO PARA EL MODELO DE RSE DE REDETRANS S.A. REGIONAL SANT. DEL SUR | |
|---|---|
| | <p>No se cuenta con un plan de pagos oportunos para proveedores y contratistas, generando malestar en los mismos lo que repercute en el servicio y retención de mercancías.</p> <p>Se cuenta con una amplia base de datos de proveedores y contratistas regionales.</p> <p>No se tiene en cuenta si los proveedores manejan procesos de cuidado ambiental y reducción de emisión de gases o seguridad vial.</p> |
| COMUNIDAD | <p>No se cuenta con un plan de participación en campañas de cuidado ambiental con la comunidad.</p> <p>No se participa en campañas sociales de ayudas y colaboración a damnificados por catástrofes o siniestros de la comunidad.</p> <p>Se participa en el apoyo deportivo a un grupo de ciclismo profesional a nivel nacional, a cambio de publicidad corporativa en cada competición en la que participan.</p> <p>No se cuenta con planes de incorporación y oportunidad laboral a personal menos favorecido, mujeres cabeza de familia, personal con discapacidad física o comunidad resocializada por problemas de drogadicción, acciones bélicas o prisión.</p> |
| MEDIO AMBIENTE | <p>No se cuenta con un plan de manejo de residuos sólidos, reciclables</p> <p>No se cuenta con un control de emisión de gases ni con un plan que reduzca el impacto negativo de los mismos al medio ambiente.</p> <p>No se posee un plan de logística inversa que minimice los desplazamientos y rutas nacionales y facilite el transporte de materiales desechos y reciclables.</p> <p>El 30% de la flota de vehículos es bastante vieja y desgastada, lo que produce mayor emisión de gases, fluidos y desechos químicos.</p> |

| DIAGNOSTICO PARA EL MODELO DE RSE DE REDETRANS S.A. REGIONAL SANT. DEL SUR | |
|---|---|
| | <p>Se cuenta con un plan de prevención de contaminación cruzada dentro de los vehículos, como sistema de prevención y cuidado de las mercancías.</p> <p>No se cuenta con un plan de ahorro de energía, agua y recursos naturales.</p> |
| ACCIONISTAS | <p>Se posee una identidad corporativa basada en valores y principios corporativos</p> <p>Se cuenta con un sistema integrado de gestión que evalúa permanentemente cada uno de los procesos de la organización.</p> <p>Se cuenta con certificación de calidad ISO 9001 y BASC</p> <p>Se cuenta con planeación y planeas de mejoramiento continuo, enfocados al crecimiento de la organización.</p> <p>Se cuenta con estrategias comerciales, administrativas y operativas provenientes de la alta dirección.</p> <p>El manejo financiero está centralizado en la regional centro, logrando mayor control de los ingresos y egresos de la organización.</p> |

Mapa Estratégico de RSE y Definición de Objetivos.

Con el fin de definir el pensamiento estratégico Tabla 9, se establecieron las metas de acuerdo a las perspectivas del negocio, basándose en los diferentes impactos que éstas generan y definiendo responsables para su seguimiento, lo cual es importante para la visión interna de la empresa.

Los objetivos estratégicos se determinaron con base en el posicionamiento en el mercado regional, de los servicios ofrecidos tanto en Carga como en Mensajería,

aplicando los objetivos generales y visión de la Organización desde la dirección nacional. Para ello hemos desarrollado una serie de cuestionamientos desde cada perspectiva, a fin de realizar el mapa estratégico y definir posteriormente los objetivos estratégicos.

Una vez hemos realizado el cuestionamiento correspondiente y visualizado en enfoque hacia donde deben propender nuestros objetivos, diseñamos las estrategias puntuales y herramientas de medición para los objetivos estratégicos. Ver Tabla 12.

Objetivos Estratégicos.

Es así como hemos diseñado los siguientes planes de acción por cada área o aspectos de cada uno de los Partes Interesadas, así:

Plan de Acción para cada uno de los Partes Interesadas, Tabla 13.

Plan de Acción Social, Tabla 14. Que busca impactar positivamente la relación con la comunidad y el entorno social de Redetrans S.A.

Plan de Residuos Sólidos. Tabla 15 Que buscar impactar positivamente al medio ambiente, en su cuidado y administración correcta de residuos sólidos y su reutilización.

Tabla 12. Mapa Estratégico de RSE para REDETRANS S.A. Regional Santander del Sur

| DIAGNOSTICO PARA EL MODELO DE RSE DE REDETRANS S.A. REGIONAL SANT. DEL SUR | |
|---|--|
| GRUPO DE INTERES | DESCRIPCION |
| EMPLEADOS | <p>No se cumple con las fechas de pago de salarios, horas extras, comisiones, etc. En las fechas legales establecidas, con retrasos de hasta diez días, lo que genera baja motivación en el personal y alta rotación del mismo.</p> <p>No se cumple con el pago puntual de los aportes de seguridad social, provocando inasistencia media en muchos de los casos y conflictos legales.</p> <p>Se capacita permanentemente al personal en temas de seguridad industrial, manipulación de cargas, cuidado de la salud y clima laboral.</p> <p>No se tiene establecido un proceso de formación integral al empleado en temas de SAC, cuidados del medio ambiente, manejo de residuos y reciclaje.</p> <p>Las largas jornadas laborales impiden que el personal de operaciones, estudie en horarios flexibles. No se cuenta con protocolo de apoyo para formación por fuera de la Organización.</p> <p>Existen planes de incentivos de promoción y ascensos establecidos por méritos y competencias para empleados auxiliares, operaciones, SAC y administrativos.</p> |
| CLIENTES | <p>Existe el proceso de SAC, aunque no se existe una central de datos que controle la atención oportunamente de novedades ni de soluciones a las mismas.</p> <p>La plataforma tecnológica a pesar que es bastante robusta y completa, no proporciona amplia información sobre la trazabilidad de los envíos a no ser que se otorgue perfil de usuario al cliente.</p> |

| DIAGNOSTICO PARA EL MODELO DE RSE DE REDETRANS S.A. REGIONAL SANT. DEL SUR | |
|---|---|
| | <p>No se cuenta con un plan de logística inversa que minimice los tiempos y costos de la operación de retorno de envases y empaques para clientes que lo requieren.</p> <p>La comunicación telefónica desde el exterior es muy difícil por no contar con una planta telefónica que facilite el ingreso de varias llamadas al tiempo.</p> |
| PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | <p>Se cuenta con un proceso de selección y evaluación de proveedores y contratistas.</p> <p>No se cuenta con un plan de pagos oportunos para proveedores y contratistas, generando malestar en los mismos lo que repercute en el servicio y retención de mercancías.</p> <p>Se cuenta con una amplia base de datos de proveedores y contratistas regionales.</p> <p>No se tiene en cuenta si los proveedores manejan procesos de cuidado ambiental y reducción de emisión de gases o seguridad vial.</p> |
| COMUNIDAD | <p>No se cuenta con un plan de participación en campañas de cuidado ambiental con la comunidad.</p> <p>No se participa en campañas sociales de ayudas y colaboración a damnificados por catástrofes o siniestros de la comunidad.</p> <p>Se participa en el apoyo deportivo a un grupo de ciclismo profesional a nivel nacional, a cambio de publicidad corporativa en cada competición en la que participan.</p> <p>No se cuenta con planes de incorporación y oportunidad laboral a personal menos favorecido, mujeres cabeza de familia, personal con discapacidad física o comunidad resocializada por problemas de drogadicción, acciones bélicas o prisión.</p> |

| DIAGNOSTICO PARA EL MODELO DE RSE DE REDETRANS S.A. REGIONAL SANT. DEL SUR | |
|---|---|
| MEDIO AMBIENTE | <p>No se cuenta con un plan de manejo de residuos sólidos, reciclables</p> <p>No se cuenta con un control de emisión de gases ni con un plan que reduzca el impacto negativo de los mismos al medio ambiente.</p> <p>No se posee un plan de logística inversa que minimice los desplazamientos y rutas nacionales y facilite el transporte de materiales desechos y reciclables.</p> <p>El 30% de la flota de vehículos es bastante vieja y desgastada, lo que produce mayor emisión de gases, fluidos y desechos químicos.</p> <p>Se cuenta con un plan de prevención de contaminación cruzada dentro de los vehículos, como sistema de prevención y cuidado de las mercancías.</p> <p>No se cuenta con un plan de ahorro de energía, agua y recursos naturales.</p> |
| ACCIONISTAS | <p>Se posee una identidad corporativa basada en valores y principios corporativos</p> <p>Se cuenta con un sistema integrado de gestión que evalúa permanentemente cada uno de los procesos de la organización.</p> <p>Se cuenta con certificación de calidad ISO 9001 y BASC</p> <p>Se cuenta con planeación y planeas de mejoramiento continuo, enfocados al crecimiento de la organización.</p> <p>Se cuenta con estrategias comerciales, administrativas y operativas provenientes de la alta dirección.</p> <p>El manejo financiero está centralizado en la regional centro, logrando mayor control de los ingresos y egresos de la organización.</p> |

Tabla 13. Planes de Acción para los grupos de interés

| No. | STAKEHOLDERS | OBJETIVO | PLAN DE ACCION | RECURSOS REQUERIDOS | INDICADOR | UNIDAD DE MEDIDA | FICHA TECNICA DE INDICADOR | | | | META | LIMITE DE TIEMPO |
|-----|--------------|---|---|---|--|---|----------------------------|--|--|---|----------------|------------------|
| | | | | | | | FRECUENCIA DE MEDICION | FUENTES DE INFORMACION | RESPONSABLE | | | |
| 1 | EMPLEADOS | EVALUAR PAGO DE SALARIOS A TIEMPO Y PRESTACIONES SOCIALES | PAGO OPORTUNO DE SALARIOS E INCENTIVOS | Planillas Nomina / software, personal, recursos financieros | Fecha de pago efectuada - fecha de pago programada | Dias | Mensual | Gestión humana | Director Financiero | 0 días de retraso | Anual | |
| | | | CREAR POLITICA DE INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA | Recursos financieros, personal | Número empleados que reciben incentivos/ Número total de empleados Total remuneración pagada/Total de nómina pagada Total de incentivos pagados /Total de incentivos programados | Número empleados/%\$ Pagados | Mensual | Recurso humano, jefe de área | Director Gestion Humana | 100% en lo programado según incentivos | Anual | |
| | | | | | | | | Recurso humano, jefe de área | | | | |
| | | PAGO PRESTACIONES SOCIALES, NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE | Recursos Financieros, personal | Prestaciones Sociales Pagadas/Prestaciones Sociales en el Periodo | %pagos de prestaciones sociales | Semestral | Recurso humano | | | | | |
| | | CONSTITUIR POLITICA NO EXPLOTACION AL MENOR | VELAR CUMPLIMIENTO SELECCION Y CONTRATACION | Personal, Soportes de Hoja de Vida, Financieros | Numero contrataciones laborales realizadas a menores/contratacion es laborales en el semestre | % Contrataciones a menores | Semestral | Recurso humano | Director Gestion Humana y Analista de Calidad | 0% de contratación de menores de edad | Anual | |
| | | EVALUAR PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL | REUNIONES COPASS | Personal, actas y registro de asistencia a las reuniones COPASS, logística de las reuniones | Reuniones hechas/reuniones planeadas # asistentes / Total miembros COPASS | %Reuniones hechas del COPASS % asistencia | Mensual Mensual | Lider COPASS Lider COPASS | Jefe del departamento HSEQ Director de Gestión Humana | 100% Cumplimiento de las reuniones 100% Cumplimiento asistentes | Anual Anual | |
| | | | ENTREGA DE DOTACION Y EPP | Planillas de entrega dotación y EPP | Empleados con dotación y EPP/Empleados totales | % Empleados que se les entrego dotación y EPP | Trimestral | Lider COPASS y Jefe de recurso humano | Jefe proceso HSEQ | 100% Entrega de dotaciones y EPP | Anual | |
| | | | ASEGURAMIENTO NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL | Plan de emergencias, señalización | Inspecciones de seguridad hechas/inspecciones de seguridad planeadas | % inspecciones de seguridad hechas | Mensual | Coordinador SISO | | 100% Inspecciones de seguridad | Anual | |
| | | APOYAR INTEGRALMENTE AL EMPLEADO | FORMACION Y CAPACITACION AUXILIARES DE OPERACION Y PLANTA ADMINISTRATIVA | Personal capacitado, alianzas con : SENA, Cajas de Compensación Y ARL | # de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas # asistentes / Total Personal | % capacitaciones realizadas % asistencia | Mensual Mensual | Recurso humano, jefes de área Recurso humano, jefes de área | Director de Gestión Humana | 100% formación de las capacitaciones programadas | Anual | |
| | | | DESARROLLAR EVENTOS DESARROLLO PERSONAL | Sedes recreativas, celebraciones en fechas especiales, conferencias calidad de vida, EPS , ARP, ARL | Eventos realizados/eventos programados # asistentes / Total Personal | % eventos realizados % asistencia | Semestral Semestral | Recurso humano, jefes de área Recurso humano, jefes de área | | | | |
| | | | ESTABLECER POLITICAS DE HORARIOS FLEXIBLES A ESTUDIANTES | Gerente, Director Gestion Humana, lideres de áreas | # Empleados estudiando /# Empleados totales | %empleados estudiando | Semestral | Recurso humano, lideres de área | | 100% de cumplimiento en la politica | Anual | |
| | | | CONTRATACION PERSONAL CON DISCAPACIDAD FISICA | Alianzas ONG, Asociaciones para discapacitados, Director gestion humana, Gerencia Regional | # Empleados discapacitados/# Empleados totales | % empleados discapacitados | Semestral | Recurso humano, Lideres de área | | 2% de contratación de personal discapacitado | Anual | |
| | | | CALIFICACION Y EVALUACION COMPETENCIAS EMPLEADOS, Sistema Tipo de la ley 909 de 2004 | Director Gestion Humana, Lideres de área | # empleados con el nivel destacado / # empleados totales evaluados de la Empresa # de empleados evaluados / # total de empleados en la Empresa | % calificación | Anual | Recurso humano y Lideres de Área | | 100% de empleados con niveles de desempeño destacado (ley 909 la escala de calificación Sobre saliente más 95%, Nivel destacado 90%/ 100%, nivel satisfactorio 65% / 68%, No satisfactorio menor o igual 65%) | Anual | |
| | | | | | | % de empleados evaluados | Anual | Recurso humano y Lideres de Área | | 100% para el desarrollo de la evaluación de desempeño para empleados | Anual | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|--|-----------|---|--|--|-------|
| 2 | C O M U N I D A D | DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE ACERCAMIENTO Y LIDERAZGO COMUNITARIO | DESARROLLO Y PARTICIPACION EN CAMPAÑAS ECOLOGICAS Y DE DEFENSA AMBIENTAL COMUNITARIAS | Asociaciones Ambientalistas, Medios de comunicación, cartillas, publicidad y recursos financieros | # de personas registradas / # total de personas de la comunidad planeadas | % registradas | Semestral | PARQUES INDUSTRIALES PROVINCIA DE SOTO 1 Y 2 | Gerencia Regional | 100% de personas registradas para campañas de acercamiento Comunidad / empresa | Anual |
| | | | | | # de campañas desarrolladas/# total de campañas planeadas | %campañas desarrolladas para sensibilización | Semestral | PARQUES INDUSTRIALES PROVINCIA DE SOTO 1 Y 2 | Gerencia Regional, Director Mercadeo y Ventas, Director de Operaciones | Cumplimiento al desarrollo de campañas de acercamiento | Anual |
| | | | | Eficacia de la capacitación | # de personas evaluadas/# personas aprobadas | %personas evaluadas | Semestral | PARQUES INDUSTRIALES PROVINCIA DE SOTO 1 Y 2 | | Cumplimiento a lo planeados con campañas de sensibilización | Anual |
| | | | EVALUACIONES DE IMPACTO SOCIAL. DE LAS CAMPAÑAS | Planillas, Software, Recurso Humano y Financiero | % de personas beneficiadas e involucradas / % total de la comunidad | % personas beneficiadas | Semestral | PARQUES INDUSTRIALES PROVINCIA DE SOTO 1 Y 2 | Gerencia Regional, Director de Gestion Humana | 100% de ejecución de mecanismos de evaluación para el impacto con la comunidad | Anual |
| | | DISEÑAR Y DESARROLLAR PROGRAMAS SOCIALES (SALUD, RECREACION, CULTURA) | ESTABLECER Y EJECUTAR PROGRAMAS DE RSE EN INTREGRACION CON LA COMUNIDAD | Personal, medios de comunicación, papelería software y recursos financieros | # de actividades ejecutadas / # de actividades propuestas | % ejecución de programa RSE | Semestral | PARQUES INDUSTRIALES PROVINCIA DE SOTO 1 Y 2 | Gerencia Regional, Director de Mercadeo y Ventas, Director Gestion Humana | 100% de efectividad en los programas | Anual |
| | | | | | % de personas asistentes/ % de personas totales del grupo de la comunidad | % de personas asistentes | Semestral | | | 100% personas asistentes según lo planeado | Anual |
| | | DISEÑAR Y EJECUTAR CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACION Y CAPACITACION AL EMPLEADO Y COMUNIDAD, SOBRE EL CUIDADO Y PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE. | CAPACITAR A LOS EMPLEADOS DE LA REGIONAL Y DESARROLLAR BUENAS PRACTICAS EN EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE. | Recurso financiero, Humano, planillas software | total clases de educación ambiental / programas de RSE totales | % capacitaciones | Semestral | Terminal de transportes y/o departamento HSEQ | Gerencia Regional, Director de Operaciones y Director de Mercadeo y Ventas | 100% de Educación en la comunidad | Anual |
| | | | | Recurso financiero, humano y papelería | # empleados capacitados/ total personal dela Empresa | % empleados capacitados | Semestral | Terminal de transportes y/o departamento HSEQ | | 100% empleados capacitados en Educación ambiental | Anual |
| | | | | Recurso financiero, humano y papelería | # de personas capacitadas/ total comunidad en el sector | % personas capacitadas | Semestral | Terminal de transportes y/o departamento HSEQ | | 100% personas de la comunidad capacitadas en educación ambiental | Anual |
| | | | DESARROLLAR PROGRAMAS COMUNITARIOS SOBRE EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE | Recurso financiero, humano y papelería | # personas inscritas/ total personas del sector de la Empresa | % personas voluntarias | Semestral | Terminal de transportes y/o departamento HSEQ | | 100% personas voluntarias según lo planeado | Anual |
| | | | | Capacitadores, formatos, planillas, videos, juegos, recurso financiero y personal | # programas restauración ambiental / # programas de RSE totales | % programas ejecutados | Mensual | Terminal de transportes y/o departamento HSEQ | | 100% realización de programas con 50% de resultados a largo plazo | Anual |
| | | EVALUAR IMPACTO AMBIENTAL GENERADO EN ZONAS URBANAS Y RURALES, POR LA MOVILIZACION DE VEHICULOS DE CARGA. | REALIZAR ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL, DERIVADO DE LA PRESTACION DEL SERVICIO | planillas, software, personal idóneo capacitado en temas ambientales, presupuesto | # de impactos ambientales en recuperación/# impactos totales generados | % impactos ambientales | Semestral | Ministerio de medio ambiente, CDMB, Ministerio del transporte Departamento HSEQ | Gerencia Regional | 95% la descripción del impacto ambiental | Anual |
| | | | | planillas, software, personal idóneo capacitado en temas ambientales, presupuesto | Cantidad y calidad de los recursos / recursos utilizados | % Calidad y cantidad de recursos naturales | Semestral | Ministerio de medio ambiente, CDMB, Ministerio del transporte Departamento HSEQ | | 95% de evaluación ambiental | Anual |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|---|--|--|--|--|-----------|-------------------------------|--|--|-------|
| 3 | C L I E N T E S | ESTABLECER Y EJECUTAR ESTRATEGIAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE. | DESARROLLAR PROGRAMAS DE CONTROL Y SOLUCION DE NOVEDADES Y CALIDAD DEL SERVICIO | Software, Recursos financieros y Humano | # programas en marcha/# programas estimados | % de programas en marcha | Semestral | Cientes | Director de Mercadeo y Ventas, Coordinador Servicio al Cliente | Desarrollo de programas para el control de calidad del servicio | Anual |
| | | | DISEÑAR INDICADOR DE NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE | Personal, papeleria software y recursos financieros | %encuestas realizadas/ % encuestas planeadas | % encuestas realizadas | Semestral | Cientes | | 100% de encuestas realizadas según lo planeado | Anual |
| | | | TOMAR ACCIONES DE MEJORA Y CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS DE NOVEDADES | Registros, encuestas de satisfacción, personal capacitado | % de acciones correctivas hechas /% de acciones correctivas planeadas según encuesta | % Acciones correctivas hechas | Semestral | Cientes | | Cumplimiento a las acciones correctivas según resultados de encuesta | Anual |
| | | | | Línea telefónica, Buzón de sugerencias y documentación, personal | PQ atendidas/PQ en el periodo | % de atención de PQ del cliente | Mensual | Cientes | | 100% de Quejas y reclamos Atendidas | Anual |
| | | DESARROLLAR INNOVADOR MODELO DE LOGISTICA INVERSA COMO ESTRATEGIA DE MERCADERO SOCIAL | REALIZAR SONDEO A CLIENTES PARA DETECTAR NECESIDADES EN CLIENTES QUE PUEDAN REQUERIR Y APLICAR LOGISTICA INVERSA | Base de datos clientes, Recurso Humano Ventas y Papeleria | #clientes requerimientos en logistica inversa/# clientes visitados | % clientes con requerimiento logistica inversa | Semestral | Cientes | Gerencia Regional y Director de Mercadeo y Ventas | 100% Visitas realizadas a clientes de la regional | Anual |
| | | | DISEÑAR PLAN MODELO DE LOGISTICA INVERSA CON CLIENTES PILOTO | Campaña escrita, presentacion oferta virtual anexa a oferta de valor para el cliente | Visitas realizadas a clientes actuales de la empresa | % de visitas a clientes | Semestral | Cientes | Gestión comercial | 100% Ejecutar campañas directa a clientes | Anual |
| | | | | Listado de clientes, oferta de valor con logistica inversa | # de clientes visitados/# de clientes en el semestre | % de visitas a clientes | Semestral | Director de Mercadeo y Ventas | Director de Operaciones y Director de Mercadeo y Ventas | 100% visitas a clientes de la regional | Anual |
| | | EVALUACION DEL IMPACTO DE LA LOGISTICA INVERSA | REVISAR PORCENTAJE DE CLIENTES UTILIZANDO LOGISTICA INVERSA | Recursos financieros, papeleria y humano | # de ventas en el periodo/ #de ventas estimadas en el periodo | % de ventas en el periodo | Semestral | Director de Mercadeo y Ventas | Gerencia Regional y Director de Mercadeo y Ventas | 100% de satisfaccion clientes piloto con Logistica Inversa | Anual |
| | | EVALUAR RESULTADOS ECONOMICOS Y OPERATIVOS CON LA IMPLEMENTACION DE LA LOGISTICA INVERSA | MEDIR IMPACTOS ECONOMICOS Y OPERATIVOS DEL USO DE LA LOGISTICA INVERSA, EN CLIENTES Y REDETRANS | Recursos financieros, papeleria y humano | #operaciones con logistica inversa/# de operaciones totales regional | % utilizacion de operación con logistica inversa | Semestral | Director de Mercadeo y Ventas | Gerencia Regional y Director de Mercadeo y Ventas | 100% cumplimiento de operación diseñada con logistica inversa | Anual |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|-----------|------------------------------------|--|---|-------|
| 4 | P R O V E E D O R E S | CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DE BIENES Y/O SERVICIOS CON PROVEEDORES Y CONTRATISTAS. | EJECUTAR Y EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | Listado de proveedores, portafolio de productos, certificados, personal que evalué a proveedores, lineamientos de calidad y R.S.E. | # Proveedores con cumplimiento de requisitos/ # total de proveedores en el proceso de selección | % de proveedores con cumplimiento en los requisitos | Semestral | Proveedores | Director Financiero, Analista de Calidad | 100% de proveedores con 90% de requisitos | Anual |
| | | | EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE CONTRATACION A PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | Verificación de Referencias, Información Financiera y Tributaria, Vehículos y Legalidad | # de requisitos cumplidos por proveedor/# total de requisitos establecidos para el proveedor | % de requisitos cumplidos | Semestral | Proveedores | Director Financiero, Analista de Calidad | 100% de proveedores que sigan políticas de calidad de la organización | Anual |
| | | | REVISAR LOS PROCESOS DE CONTRATACION CON PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | ISOLUTION, revisión de novedades presentadas por el proveedor y calificación semestral | # De contratos realizados en el periodo/# total de contratos planeados | % de convocatorias efectivas | Semestral | Proveedores | Director Financiero, Analista de Calidad | 100% en el logro en la contratación de proveedores | Anual |
| | | APLICAR SISTEMA DE EVALUACION A PROVEEDORES CON INDICADORES DE SERVICIO, NOVEDADES Y RESPONSABILIDAD | APLICAR EVALUACION PERIODICA DE DESEMPEÑO PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | Fichas técnicas, Recurso humano, financiero, y las reglamentaciones autoridades gubernamentales de control tanto nacional (Ministerio de transporte) como regional (Alcaldía y Gobernación) | % Proveedores que cumplen con especificaciones de calidad/% total productos | % proveedores que cumplen con especificaciones de calidad | Mensual | Proveedores | Director Financiero, Analista de Calidad | 100% en el cumplimiento de las especificaciones de calidad en los productos comprados | Anual |
| | | EVALUAR PROGRAMAS DE COMUNICACION CON PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | CAPACITAR A PROVEEDORES Y CONTRATISTAS, SOBRE POLITICAS, SIG, Y OFERTA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN. | Recurso financiero, humano y papelería | # de capacitaciones realizadas / sobre # de capacitaciones programadas | % capacitaciones realizadas | Semestral | Proveedores | Gerencia Regional | 100% formación de las capacitaciones programadas | Anual |
| | | | | Recurso financiero, humano y papelería | # Asistentes a la capacitación / Total Personal de la empresa. | % asistencia | Semestral | Proveedores | | 100% Capacitados total personal de la empresa | Anual |
| | | | REVISAR OFERTA PROVEEDORES DE SERVICIOS REGIONALES DE TRANSPORTE DE CARGA | Recurso financiero, humano y tecnológico | # De visitas a la pagina/ # de visitas posibles programadas a la página web | % de visitas | Semestral | Proveedores | | 100% Comunicación efectiva entre proveedores | Anual |
| | | EJECUTAR POLITICA DE PAGO OPORTUNO A PROVEEDORES Y CONTRATISTAS | EVALUAR CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE PAGO A PROVEEDORES | Recurso financiero, humano y papelería | # De pagos oportunos en el periodo/ # de pedidos realizados en el periodo | % pagos oportunos | Semestral | Tesorería, logística y proveedores | Gerencia Regional y tesorería | 0% de atrasos en pagos | Anual |

| | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|--|--|---|--|---|-----------|---|--|--|-------|
| 5 | ACCIONISTAS | EVALUAR LA DISPONIBILIDAD Y EJECUCION PRESUPUESTADA FONDOS DESTINADOS PARA RSE | DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INVERSION SOCIAL | Personal y recursos financieros, humanos, etc. | fondos de RSE utilizados /disponibilidad de los recursos de RSE | % de cumplimiento de la utilización de los recursos de RSE | Semestral | Presupuesto y contabilidad | Gerencia Regional, Director de Gestion Humana, Director Financiero | 100 % EJECUCION DE RECURSOS PARA RSE | Anual |
| | | | CREACION PROCESO DE RSE | Recursos financieros, infraestructura y humano | Actividades ejecutadas en el proyecto Dpto. RSE/ Actividades propuestas en el proyecto Dpto. RSE | % actividades ejecutadas del proyecto | Semestral | Gerente general | | Consolidación del Departamento RSE | Anual |
| | | EVALUACION CAPACITACION A EMPLEADOS EN RSE | SENSIBILIZACION A EMPLEADOS EN RSE | Recursos financieros, Capacitaciones, folletos, formatos, videos y actividades de sensibilización | # De capacitaciones realizadas/Capacitaciones planeadas | % capacitaciones realizadas | Semestral | Proceso HSEQ | Gerencia Regional y lideres de area | 100% compromiso y conocimiento sobre RSE | Anual |
| | | | | Registros de asistencia a capacitación | Asistencia del # de empleados a las capacitaciones /# capacitaciones hechas | % de asistencia a las capacitaciones por parte de los empleados | Semestral | Proceso HSEQ | | | Anual |
| | | ESTABLECER POLITICAS INTERNAS DE REUTILIZACION, RECICLAJE DE PROTECCION AMBIENTAL Y BUEN USO DE RECURSOS NATURALES | EVALUAR CUMPLIMIENTO DE NORMAS PARA TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS Y DE MEJORA. | Recursos financieros, papelería y humano | Políticas ambientales establecidas / Políticas ambientales planteadas | % políticas ambientales establecidas | Semestral | Proceso HSEQ | Gerencia Regional y lideres de area | 100% Políticas establecidas según lo planeado para el cumplimiento y conocimiento de la normalidad | Anual |
| | | DISEÑAR POLITICA DE MANTENIMIENTO, RECUPERACION PARA MINIMIZAR IMPACTO NEGATIVO AL MEDIO AMBIENTE | DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE REDUCCION DE GASTOS AMBIENTALES EN LA OPERACIÓN PROPIA DE REDETRANS | Recurso financiero, humano, tecnológico | # Tecnologías desarrolladas/ #tecnologías propuestas | % Desarrollo de tecnologías | Anual | Balance de sostenibilidad, CDMB y oficina de planeación departamental | | 100% tecnologías propuestas en marcha | Anual |
| | | | | | presupuesto tecnología/presupuesto total | % presupuesto invertido en tecnología | Anual | Balance de sostenibilidad, CDMB y oficina de planeación departamental | | 100% de lo destinado para el mejoramiento de recursos tecnológicos | Anual |
| | | | PROGRAMAS DE REDUCCION DE GASTOS AMBIENTALES EN LA OPERACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA REGIONAL | Recurso financiero, humano, papelería | # de programas en marcha/ # total programas propuestos | % de programas en marcha | Semestral | Oficina de Planeación departamental, Balance de sostenibilidad | | 100% de programas desarrollados según lo planteado | Anual |
| | | | | | presupuesto inversión ambiental/ presupuesto total | % presupuesto de inversión ambiental | Semestral | Balance de sostenibilidad, CDMB y oficina de planeación departamental | 100% de los destinados para ambiente | Anual | |

Tabla 14. Plan de Acción Social

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FRECUENCIA | RESP | EVIDENCIA | OBSERVACIONES |
|--|--|-------------------------------------|---|--------------|--------------------------------------|---|
| Instalación de un (1) Punto Ecológico | Instalación punto ecológico bodega principal Santander Sur. | No. De Puntos ecológicos instalados | Mensual | Analista SIG | Fotografías y publicaciones intranet | Se instalará un punto ecológico en la bodega, cerca de la cafetería, oficina Santander Sur. |
| Realización de tres (3) programas | Realizar un programa de educación ambiental y eficiencia energética, donde se sensibilizara, capacitara y ofrecerá participación a empleados y sus familias, proveedores, contratistas, clientes y comunidad. Se explicaran conceptos como eficiencia energética, residuos sólidos, basura, reciclaje, reutilización residuos sólidos, aprovechables, etc. | No. De programas realizados | Se realizaran las modificaciones que se crean convenientes. | Analista SIG | Programas | Se elaboraran los programas con su respectivo plan de acción. |

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FRECUENCIA | RESP | EVIDENCIA | OBSERVACIONES |
|---|--|-----------------------------------|-------------------|---|---|--|
| Realización de dos (2) convenios | Presentación de propuestas para la realización de convenios con entidades como Corporaciones Autónomas Regionales. | No. De convenios firmados | | Proceso Jurídico | Propuesta Convenio | Se presentará propuesta a la dirección de la CAR y se organizará reunión con Gerencia Regional. |
| | Participación en Proyectos de RSE | No. De Participación en Proyectos | | Todos los procesos y áreas de la regional | Estudios | La empresa colaborará para la realización y formulación en proyectos sociales. |
| Doscientos niños | Campaña Navideña para regalar un juguete a 200 niños de bajos recursos económicos de la ciudad de Bucaramanga, para compartir ese detalle. | No. De niños beneficiados | Anual | Gestión Humana | Fotografías de las actividad y entrega de regalos | Se realizará actividad lúdica con la integración del personal de la empresa y niños beneficiarios. |
| Un (1) comité | Crear dentro de la | No. De | Semestralmente | Analista | Documento firmado | Colaboración en |

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FRECUENCIA | RESP | EVIDENCIA | OBSERVACIONES |
|-------------------------------------|---|-------------------------------|--|----------------|--|--|
| | empresa un comité de voluntariado integrado por profesionales de todas las áreas. | comités | se cambiarán a los profesionales integrantes | SIG | por empleados que integran el comité. Acta de reuniones quincenales. | proyectos con el tiempo de los empleados para desarrollar acciones sociales conjuntas. |
| 6 Actividades de integración | Realización de actividades de integración de los empleados y sus familias en fechas especiales, para promover el fortalecimiento de los valores de la amistad y el compartir. | No. De actividades realizadas | Bimensual | Gestión Humana | Fotografías del evento | Cada dos meses se celebraran fechas especiales como día de la madre, día del padre, día de la familia, día del conductor, día de la secretaria, amor y amistad, día del niño, etc. |

Plan de Residuos Solidos

Aspecto Ambiental: Producción de Residuos Sólidos

Objetivo: Implementar en la Regional Santander del Sur, de REDETRANS S.A., un plan de gestión de residuos sólidos con el fin de mejorar el manejo de éstos y elevar el nivel de conciencia de los empleados y personal en general que trabajan en la Organización, para conducirlos a alcanzar un ambiente limpio y saludable que contribuya al mejoramiento del medio ambiente. Tabla 15.

De igual manera se diseña una tabla de Cuantificación de Recursos para la gestión de Residuos Sólidos. Tabla 16.

Se sugiere contactar una Bodega de Reciclaje que compre los residuos sólidos y reciclables para obtener un ingreso que puede ser reinvertido en los programas de RSE

Tabla 15. Plan Residuos Sólidos

| META | ACTIVIDADES | INDICADOR | FRECUENCIA | RESPONSABLE | EVIDENCIA | OBSERVACIONES |
|---|---|----------------------------|-------------------|----------------------------------|--------------------------|---|
| 70% del personal capacitado | Implementación de un programa de educación ambiental el cual buscará la sensibilización, capacitación y participación del personal de todas las áreas de la Regional. | No de personas capacitadas | Mensual | Analista de SIG y Gestión Humana | Formato de asistencia | Se realizaran capacitaciones con talleres prácticos educativos de refuerzo a todas las personas involucradas. |
| 20% de reducción de la generación de basuras | Realizar control, seguimiento y promover el aprovechamiento de los recursos sólidos. Separación y recogida en el lugar de origen. (reutilización y reciclaje) | % de residuos reciclados | Mensual | Analista SIG Comité ambiental | Formatos administrativos | Se llevará un control estricto de la producción de residuos con el fin de reducirlos. |

| META | ACTIVIDADES | INDICADOR | FRECUENCIA | RESPONSABLE | EVIDENCIA | OBSERVACIONES |
|----------------------|--|---------------|------------|---------------------------------------|-----------|---|
| PUBLICACIONES | Elaboración de Carteleras, publicaciones alusivas al medio ambiente. En lugares visibles | No. De avisos | Mensual | Comité medio ambiente Analista SIG | | Se elaboraran mensualmente carteleras avisos y publicaciones alusivas al medio ambiente motivando a su cuidado. |

Tabla 16. Cuantificación de Recursos, para la administración de Recursos Sólidos

| META | ACTIVIDADES | INDICADOR | FRECUENCIA | RESPONSABLE | EVIDENCIA | OBSERVACIONES |
|------------------------------------|---|----------------------------|------------|----------------------------------|-----------------------|---|
| 70% del personal capacitado | Implementación de un programa de educación ambiental el cual buscará la sensibilización, capacitación y participación del personal de todas las áreas de la Regional. | No de personas capacitadas | Mensual | Analista de SIG y Gestión Humana | Formato de asistencia | Se realizaran capacitaciones con talleres prácticos educativos de refuerzo a todas las personas involucradas. |

| META | ACTIVIDADES | INDICADOR | FRECUENCIA | RESPONSABLE | EVIDENCIA | OBSERVACIONES |
|---|---|--------------------------|-------------------|---------------------------------------|--------------------------|---|
| 20% de reducción de la generación de basuras | Realizar control, seguimiento y promover el aprovechamiento de los recursos sólidos. Separación y recogida en el lugar de origen. (reutilización y reciclaje) | % de residuos reciclados | Mensual | Analista SIG Comité ambiental | Formatos administrativos | Se llevará un control estricto de la producción de residuos con el fin de reducirlos. |
| PUBLICACIONES | Elaboración de Carteleras, publicaciones alusivas al medio ambiente. En lugares visibles | No. De avisos | Mensual | Comité medio ambiente Analista SIG | | Se elaboraran mensualmente carteleras avisos y publicaciones alusivas al medio ambiente motivando a su cuidado. |

Planes de Acción para el programa de gestión energética

Aspecto Energético: Consumo de Energía Eléctrica

Objetivo 1: Sensibilizar al todo el personal tanto de la bodega principal de REDETRANS S.A. como de cada uno de los puntos de atención CER PROPIOS, proveedores, contratistas, accionistas y comunidad en general, sobre el buen uso de la energía eléctrica, a través de campañas educativas de información orientadas a la modificación de conductas y beneficios que se pueden alcanzar con estas medidas tanto en la Bodega, oficina como en el hogar de cada uno. Tabla 17.

Tabla 17. Objetivo 1

| META | ACTIVIDADES | INDICADOR | FRECUENCIA | RESP. | EVIDEN-CIA | OBSER. |
|--------------------------------|---|-----------------------------|------------|-------------------------------|--|--|
| 80% Personal Capacitado | Implementar programa de capacitación y educación ambiental para todo el personal, contratistas, proveedores de la Regional. | No. De personas capacitadas | Bimensual | Analista SIG y Gestión Humana | Formato de Asistencia a Capacitaciones | Capacitaciones y talleres de evaluación. |

Objetivo 2. Reducir el consumo de energía en el sistema de aire acondicionado, según Tabla No.18

Tabla 18. Objetivo 2

| META | ACTIVIDADES | INDICADOR | FRECUENCIA | RESP. | EVIDENCIA | OBSERV. |
|---|--|---------------------------|------------|--|---------------------------------------|------------------|
| Reducir en un 20% el consumo de energía eléctrica del aire acondicionado | Controlar el periodo y calidad del mantenimiento de las unidades de aire acondicionado | No. De revisiones por mes | Mes | Coordinador de Servicios Generales | Plantillas de Trabajo y Mantenimiento | |
| | Programación de encendido y apagado del aire acondicionado, del área administrativa | | | Proveedor de servicios y mantenimientos del aire acondicionado | Medidor | Técnico |
| | Controlar el cierre de las puertas de cocinas, baños y acceso principal de la segunda planta o área administrativa | Kw/HR | Diaria | Todo el personal | | Todo el personal |

Objetivo 3. Reducir el consumo de energía eléctrica, sistema de iluminación, en toda la Bodega y oficinas de la Regional Santander del Sur. Tabla 19.

Tabla 19. Objetivo 3

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FRECUENCIA | RESP. | EVIDENCIA | OBSER. |
|---|--|---|------------|-----------------------------------|-----------|------------------------------|
| Reducir un 25% el consumo de energía eléctrica por iluminación | Marcar los interruptores de acuerdo a las áreas de uso | No. De interruptores marcados/No. Interruptores totales | Semestral | Servicios Generales | Marcación | Se encuentran o no marcados |
| | Controlar las horas de utilización de las lámparas en las oficinas | %de ahorro | Diario | Todo el personal, líderes de área | | Aplica para todo el personal |

Objetivo 4. Reducir el consumo de energía en los equipos de cómputo, impresoras, fotocopidora y escáner. Tabla 20.

Tabla 20. Objetivo 4

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FRECUENCIA | RESP. | EVIDENCIA | OBSER. |
|--|---|---------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Reducir en un 15% el consumo de energía eléctrica de los equipos ofimáticos | Controlar las horas de utilización de los computadores en horas de descanso y al finalizar la jornada laboral | % de ahorro | Diario | Todo el personal | Recordatorios, multas y suspensiones | |
| | Controlar las horas de utilización de las impresoras y su apagado al finalizar la jornada | %de ahorro | Diario | Todo el personal, líderes de área | | Aplica para todo el personal |
| | Control horas utilización de las fotocopadoras y su apagado al finalizar la jornada | % ahorro | Diario | Todo el personal | | |

Plan de Acción Logística Inversa Como Estrategia De Marketing

Como hemos podido evidenciar, dentro del enfoque de la RSE y por ser Redetrans un operador de Logística Integral, no podemos despreciar la inmensa oportunidad de cumplir un doble objetivo para la Organización Redetrans, diseñando un plan de acción que busque ser partícipe en el proceso logístico de aquellas empresas que ya han desarrollado modelos de Logística Inversa dentro de su cadena de abastecimiento y convertirlo en un valor diferencial, productivo y competitivo dentro del sector de transporte de carga nacional y a la vez cumplir con la filosofía principal de la RSE y el cuidado del medio ambiente.

En tal razón hemos diseñado el siguiente Plan de acción de Logística Inversa cómo estrategia de Marketing. Tabla 21.

Tabla 21. Plan de Acción Logística Inversa como Marketing

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FREC/IA | RESP. | EVIDENCIA | OBSER. |
|---|---|--|---------|--|---|--|
| 100% Trazabilidad del Servicio y de Logística Inversa. | Diseño de la Logística operacional del Servicio de Logística Inversa y estructuración en SILOGTRAN. | Diagrama de Flujo, Proceso del Servicio de Logística Inversa | Anual | Dir. Reg. Mercadeo y Ventas, Dir. Reg. Operaciones Dir de Sistemas de Información. | Base de datos, archivo virtual y documento de tele mercadeo | Aplica para el área comercial y Operaciones. |

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FREC/IA | RESP. | EVIDENCIA | OBSER. |
|--|---|---|----------------|---|---|--|
| 100 Empresas De La Región Implementando Logística Inversa. | Prospección por sectores de las empresas más representativas que se encuentren ejecutando modelos de logística inversa | Empresas Prospectadas/500 Empresas más grandes de Santander | Semestral | Dir. Regional de Mercadeo y Ventas y Equipo Comercial | Base de datos, archivo virtual y documento de tele mercadeo | Aplica para el área comercial y Operaciones. |
| Vincular 10 Empresas de la Región que usan modelos de logística inversa | Prospectar, Ofertar modelo de servicio de transporte dentro de su logística inversa. | Empresas Vinculadas/Empleadas Prospectadas u Ofertadas | Mensual | Dir. Regional de Mercadeo y Ventas y Equipo Comercial | Acuerdo Comercial MVF01 Creación código cliente | Aplica para el área comercial y Operaciones. |
| Identificación 100% clientes para el servicio logística inversa | Diseño e impresión de Stickers adhesivos y remesa de transporte, que identifique las mercancías de los clientes vinculados para Logística Inversa | Clientes Codificados L.I /Clientes Vinculados L.I | Mensual | Servicios Generales, Dir. Regional de Mercadeo y Ventas | Orden de Compra y Producción de papelería impresa. Formato asignación de remesas y adhesivos | Aplica para el área comercial y Operaciones. |

Plan de Acción Para El Parque Automotor.

El parque automotor es la herramienta primordial en la infraestructura de una empresa de logística o transporte de carga terrestre y son los mismos, los mayores generadores de impactos negativos en el medio ambiente.

Para ello hemos desarrollado un plan de acción de mantenimiento del parque automotor, para controlar la emisión de gases, consumo de combustibles y variables que se desprendan de la utilización de los mismos. Tabla 22.

Tabla 22. Plan de Acción Mantenimiento Vehículos

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FREC/IA | RESP. | EVIDENCIA | OBSER. |
|--|--|---|----------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 100% Mantenimiento Preventivo Vehículos Propios. | Seguimiento hoja técnica de vehículos y cumplimiento de programas de mantenimiento preventivo para los mismos. | Formato SGMP03, Control de Mantenimiento de Vehículos | Trimestral | Proceso Mantenimiento y Mecánica Vehículos | Vehículos funcionando perfectamente | |
| 30% Reducción en la emisión de gases de vehículos | Medición y control en la emisión de gases y actualización | Certificados Técnico mecánicos al día | Semestral | Proceso Mantenimiento y Mecánica Vehículos | Certificados CDA | Supervisado por área Operaciones. |

| META | ACTIVIDADES | INDIC. | FREC/IA | RESP. | EVIDENCIA | OBSER. |
|--|--|--|----------------|---|---|---------------|
| propios. | oportuna de certificados emisión gases. | | | | | |
| | Instalación de válvulas o sistemas de inyección de aire al tubo de escape en tracto camiones y vehículos de ruta, propios. | Cantidad de Vehículos con Válvulas / Total Flota Vehicular | Anual | Gerencia Regional y Accionistas Proceso Mantenimiento y Mecánica Vehículos | Orden de Compra y Formato SGMP03, Control de Mantenimiento de Vehículos | |
| 20% disminución trayectos de entrega o recolección. | Planeación de rutas de acuerdo a direcciones/zonificación, entrega y recolección de mercancías. | Puntos de Recolección y entrega/ Cantidad Desplazamiento | Mensual | Dir. Reg. Operaciones y Coordinador CARS | Ordenes de Cargue y de Recolección | |

4. CONCLUSIONES

A través del desarrollo del presente proyecto, se han abordado los conceptos de la Responsabilidad Social Empresarial desde la óptica de una empresa de Logística Integral - Redetrans S.A., como un cambio de paradigmas que permitirían estructurar de mejor manera el negocio incluyendo una estrategia diferenciadora dentro del mercado que podría no solo contribuir al desarrollo del modelo social y de compromiso con el medio ambiente, sino que podría representar un factor determinante y rentable que incrementaría la participación en el mercado con atributos competitivos y diferenciadores dentro del sector transporte.

Dentro de la etapa inicial del modelo propuesto, se realizó un diagnóstico inicial para identificar los Partes Interesadas y las necesidades e intereses de cada una de las partes involucradas, con el propósito de diseñar las estrategias de la empresa de forma incluyente con los mismos y proponer modelos de participación comunitaria, social y ambiental con valores agregados de servicio que sirven de herramientas de marketing y reducción de costos operativos.

La ejecución de un modelo de RSE en Redetrans depende principalmente del interés real de los accionistas y la inversión económica que deseen realizar, que aunque depende básicamente de la magnitud social y ambiental que deseen dar al modelo, se podría asegurar que alcanzaría una compensación o retorno económico ágil. De igual manera se debe involucrar a todos los actores internos de la Organización y debe surgir dentro de la estrategia gerencial de la empresa para conocer los intereses y necesidades de sus Partes Interesadas y generar ventajas competitivas de la mano de la RSE.

En la etapa de diseño de los planes de acción, se encontraron interesantes beneficios productivos: en la operación por la reducción de costos y desgaste de vehículos; en la rentabilidad como alternativa de crecimiento comercial, con mayor

penetración en el mercado al satisfacer necesidades aun no aprovechadas totalmente por la competencia y en la sostenibilidad, por el posicionamiento de la marca, como una organización comprometida con el cuidado del medio ambiente.

5. RECOMENDACIONES

Se propone que la Organización Redetrans, implemente un modelo de RSE y que concentre inicialmente sus esfuerzos en la sensibilización y capacitación periódica de todo el personal, para de esta manera, alcanzar altos niveles de cultura y comunicación capaces de transmitir a la comunidad, clientes y entorno general, los objetivos generales del cuidado del medio ambiente y los compromisos con el planeta.

De igual manera involucrar a proveedores y contratistas dentro de este modelo de pensamiento para que se motiven a desarrollar de igual manera planes de acción enfocados a la RSE dentro de sus pequeñas organizaciones y en el corto plazo alcanzar los mismos parámetros y rendimiento de los Partes Interesadas de cada uno y así conformar alianzas empresariales a nivel logístico con desarrollo sostenible.

Por último se recomienda incluir dentro de cada uno de los aspectos de su cultura organizacional, misión y visión, enfoques de RSE para que en el mediano plazo ésta más que un modelo, un estilo de vida empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

centrarse 2006[en línea]
<http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf>[consulta: 22 de febrero de 2016]

Colombia, Ministerio de transporte disponible en internet:
<<https://www.mintransporte.gov.co/documentos.php?id=3> />[consulta: 22 de febrero de 2016]

Datos suministrado por el DANE.
<<http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/bucaramanga.pdf>>
[consulta: 19 de febrero de 2016]

EL CONTAINERCONFECAR Edición N° 136 - Año 12 - Febrero de 2015
Expoknews información y noticias de responsabilidad social, [en línea]
<<http://www.expoknews.com/2009/02/03/que-son-los-stakeholders/>>[consulta: 22 de febrero de 2016]

FRANCISCO JAVIER CASTELLONFONCECA. Estadística aplicada a la investigación. Segunda edición 2002

Historia del transporte en Colombia y el Eje Cafetero.[en línea] <
<http://gduquees.Blogspot.com/2007/11/historia-del-transporte-en-colombia-y.html>>[consulta: 22 de febrero de 2016]

ICONTEC: Iso 2600 [en línea] < <http://www.icontec.org.co/index.php?section=378>
> [consulta 18 Marzo 2016]

MAURICE EYSSAUTIER DE LA MORA. Metodología para la investigación: Desarrolla tu inteligencia. Quinta edición 2006

Mauricio Castillo Sánchez. Guía para la formulación de proyectos investigativos. Edición 2004 editorial cooperativa editorial Magisterio.

Observatorio de responsabilidad social corporativa [en línea] <http://observatoriorsc.org/?option=com_content&view=article&id=37%3Amiembros-y-colaboradores&catid=26&Itemid=57&lang=es> [consulta: 22 de febrero de 2016]

ANEXOS

ANEXO A. MODELOS ENCUESTA AUTOEVALUACIÓN DERES.