

Relación entre logística inversa y desempeño. Estudio de casos en Córdoba, Argentina

Relationship between Reverse Logistics and Performance. Case Study in Córdoba, Argentina

Relation entre logistique inverse et performance. Étude de cas à Córdoba, Argentine

Celina Noé Amato

Becaria del CONICET, Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
Licenciada en Administración, Instituto Universitario Aeronáutico.
Doctoranda en Ciencias Económicas, Universidad
Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
E-mail: camato@iua.edu.ar

Artículo de investigación científica y tecnológica

Según clasificación COLCIENCIAS

Recibido: noviembre-3-14

Revisado: abril-16-15

Aprobado: abril-23-15

Resumen

La relación entre las acciones de una empresa y el impacto que ellas generan, no sólo en lo económico sino también en lo social y ambiental, es un aspecto profusamente analizado en la literatura del *management* de los últimos años, dando lugar al surgimiento de conceptos generales como responsabilidad social empresarial o sustentabilidad y también a algunos más específicos como el *marketing* verde, la producción más limpia o la logística inversa. Este artículo trata este último concepto, pretendiendo probar la relación existente entre la función inversa de la logística y el desempeño de una empresa, relacionado con los tres pilares de la sustentabilidad: económico, social y ambiental. Se plantea como metodología el enfoque cualitativo a través del estudio de casos, realizado en seis empresas de la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, Argentina. Los resultados de la investigación indican que la incorporación de aspectos de logística inversa en la planificación estratégica de las empresas requiere de la integración de aspectos sociales y ambientales, además de los económicos, incluyendo una mayor cantidad de *stakeholders* y, por ende, de mediciones para la evaluación, mejora y comunicación. Todo ello repercute directamente en un mejor desempeño relacionado con la sustentabilidad.

Palabras clave: creación de valor compartido, planificación estratégica, responsabilidad social, *stakeholders*, sustentabilidad.

Abstract

The relationship between the actions of a company and the impact they generate – not only in the economic, but also in the social and environmental – is an aspect profusely analyzed in recent management literature, giving way to the emergence of general concepts like corporate social responsibility or sustainability and some more specific like green marketing, cleaner production, or reverse logistics. This article deals with this last concept, seeking to test the relationship existing between the inverse logistics function and a company's performance, relating to the three pillars of sustainability: economic, social, and environmental. The qualitative approach was proposed as methodology through case studies, carried out in six companies in the city of Córdoba, Province of Córdoba, Argentina. The research results indicate that incorporating aspects of reverse logistics in the strategic planning of companies requires the integration of social and environmental aspects, besides the economic aspects, including a high number of stakeholders and, hence, of measurements for evaluation, improvement, and communication. All this impacts directly on better performance related to sustainability.

Keywords: creating shared value, strategic planning, social responsibility, *stakeholders*, sustainability.

Résumé

La relation entre les actions d'une entreprise et l'impact généré, non seulement du point de vue économique mais aussi au niveau social et environnemental, constitue un aspect profusément analysé dans la littérature du management des dernières années. Ce qui a donné lieu à l'apparition de concepts généraux tels que responsabilité sociale de l'entreprise ou développement durable ; et d'autres plus spécifiques comme le marketing vert, la production propre ou la logistique inverse. Cet article aborde ce dernier concept, et prétend démontrer la relation qui existe entre la fonction inverse de la logistique et la performance d'une entreprise, ceci en relation avec les trois piliers du développement durable : l'économique, le social, l'environnemental. On propose comme méthodologie l'approche qualitative à travers l'étude de cas de six entreprises de la ville de Córdoba, Province de Córdoba, en Argentine. Les résultats de la recherche indiquent que pour l'incorporation d'aspects de la logistique inverse dans la planification stratégique des entreprises il faut compter avec l'intégration d'aspects sociaux et environnementaux, ainsi qu'économiques, incluant une plus haute quantité de *stakeholders*. Tout cela impacte directement sur une meilleure performance en relation avec le développement durable.

Mots clef: planification stratégique, responsabilité sociale, *stakeholders*, développement durable.

1. Introducción

En la actualidad existe una innegable relación entre las acciones de una empresa y el impacto que ellas generan no sólo a nivel económico sino también social y ambiental. Esta relación es la que ha dado lugar al surgimiento de conceptos generales como la responsabilidad social empresarial (Bowen, 1953; Davis, 1960; Carroll, 1979 y 1991; Drucker, 1984; Epstein, 1987; Wood, 1991) o la sustentabilidad (CMMAD, 1987; Elkington, 1994) y también a algunos términos más específicos de las funciones empresariales como el *marketing* verde (Davis, 1993 y 1994; Polonsky, 1994), la producción más limpia (PNUMA, 1999) o la logística inversa (Stock, 1992; Carter y Ellram, 1998; Van Hoek, 1999). En este artículo trata especialmente este último concepto.

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

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

Es así como nace el objetivo general de este artículo que implica analizar la incorporación de esta función inversa de la logística (FIL) en la planificación estratégica de las organizaciones como medio para la obtención de un desempeño superior relacionado con la sustentabilidad. Para lograrlo, se intentarán validar las proposiciones (P)¹:

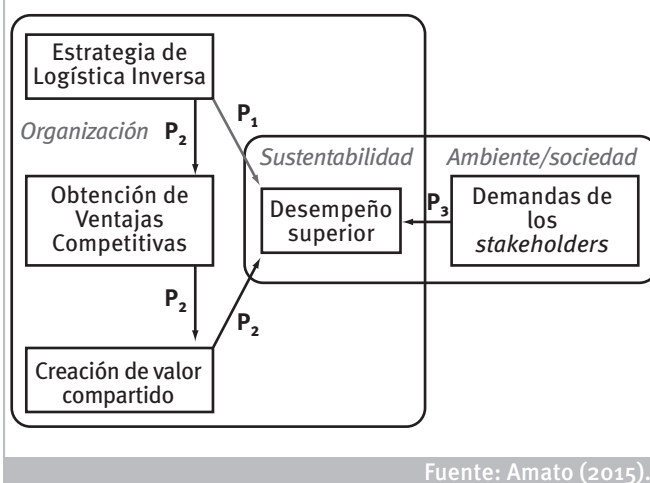
* P₁: Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL obtienen un desempeño superior relacionado con la sustentabilidad.

* P₂: Si las organizaciones incorporan en su planificación estratégica a la FIL logran ventajas competitivas que se traducen en la creación de valor compartido para sí y para sus *stakeholders*.

* P₃: Si las organizaciones satisfacen las demandas de sus *stakeholders* obtienen un desempeño superior relacionado con la sustentabilidad.

Estas proposiciones y sus relaciones se pueden observar en la Figura 1.

Figura 1: Proposiciones de la investigación y sus relaciones



El artículo se estructura incluyendo en primer lugar un marco teórico, donde se abordan los principales enfoques y teorías de base de la investigación; en segundo lugar se expone la metodología utilizada, que es el estudio de casos incluyendo la selección de la muestra así como aspectos de la recolección de los datos; en tercer lugar se muestran los resultados de la investigación y, por último, las conclusiones.

2. Marco teórico

Las organizaciones con y sin fines de lucro se encuentran directamente comprometidas como agentes de la sociedad con el cuidado, manutención y preservación del hábitat donde están insertas. El alto grado de compromiso surge de la intervención de una multiplicidad de variables tales como la cantidad y heterogeneidad de partes interesadas (*stakeholders*), las consecuencias inciertas para el futuro, la competitividad de las organizaciones en este nuevo escenario y el alcance internacional que el tema posee desde la firma del “Convenio Marco sobre Cambio Climático” en el año 1992, que luego dio lugar a la firma del Protocolo de Kyoto en el año 1997.

Uno de los vocablos que traduce este reto y que incorpora no sólo aspectos ambientales sino también económicos y

¹ Se utiliza la palabra proposición, en lugar de hipótesis, debido a la decisión de adoptar un enfoque cualitativo en la investigación. Yin (1994, p.21) propone esta diferenciación porque este enfoque implica la formulación de preguntas a analizar y desarrollar durante todo el proceso de investigación, más que hipótesis que se contrastarán con una investigación de tipo empírica.

sociales, es el término sustentabilidad. El mismo se proclama por primera vez en el conocido Informe Brundtland de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, indicando que sustentabilidad “es el desarrollo humano que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD, 1987, p. 8). Ello implica un desarrollo económico y social trascendente en el tiempo y respetuoso del medio ambiente. Raufflet indica que “El desarrollo sostenible representa más bien una forma de reflexionar acerca de los retos y las soluciones a estos problemas (refiriéndose a los sociales y ambientales) que trascienden e incluyen a las empresas” (2010, p.30).

Siguiendo a Elkington (1994) y su expresión de la triple bottom line (TBL), se puede indicar que los tres pilares de la sustentabilidad son el económico, el ambiental y el social. El desarrollo económico será sustentable si respeta al medio ambiente y a la equidad social. En relación con el ambiente, se consideran problemas de la ética ambiental como el calentamiento global, el agujero de ozono, el cuidado del suelo, del agua y de otros recursos naturales, procurando proteger el medio ambiente y optimizar el uso de recursos no renovables. Y en referencia al aspecto social de la sustentabilidad, es cada vez más importante el concepto de la responsabilidad social (RS) que las organizaciones tienen para con sus grupos de interés.

Dentro de los procesos que se desarrollan en una organización, el que cobra especial interés en este caso por su inminente relación con la sustentabilidad, es el proceso logístico en general y el de la logística inversa en particular.

El término logística nace en el ámbito militar refiriéndose a cómo se adquiere el personal, el transporte y los suministros y equipos de tienda en las guerras. En el sector empresarial se adoptó luego para referirse a cómo se adquieren, transportan y almacenan los recursos a lo largo de toda la cadena de suministro.

En las normas del Council of Supply Chain Management Professionals (2013, p. 117) se define la logística como:

El proceso de planificación, ejecución y control de procedimientos para el transporte y almacenamiento eficiente y eficaz de mercancías, incluidos los servicios e información relacionados, desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de ajustarse a los necesidades del cliente [traducción libre del original en inglés].

Siguiendo a Ballou (2004), la administración de la cadena de suministros o (supply chain management, SCM) es un término que ha surgido en los últimos años y encierra la esencia de la logística integrada. Es la combinación de todas las actividades logísticas mediante el mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministros para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

A los fines de esta investigación, se hará referencia a la función inversa de la logística donde se expande la SCM para dividirse en dos, cadena directa y cadena reversa.

Tal como lo explican Dekker, Bloemhof y Mallidis (2012), muchos productos no son completamente consumidos cuando terminan de usarse y casi todos tienen algún valor restante. La logística inversa consiste en todas las actividades logísticas necesarias para captar este valor restante a través de la recuperación del producto. Puede tratarse tan sólo de la recogida de los productos desechados, su inspección y clasificación, seguido por alguna acción de recuperación (una simple limpieza, por ejemplo) o ser algo más complejo como un proceso de reconstrucción y recuperación del producto para la reventa. Las distintas opciones de gestión de los PFU son conocidas como las 3-R, haciendo referencia a los procesos de reciclaje, reutilización o remanufactura por los que puede pasar un PFU.

La logística inversa de los PFU no siempre es gestionada por la propia empresa porque existen situaciones donde resulta más eficaz la tercerización del servicio de 3-R. De todos modos y tomando como base el principio de la responsabilidad extendida al productor (REP), la responsabilidad final de que estos residuos se gestionen, es de la propia empresa productora. El término REP fue oficialmente presentado por los autores Lindhqvist y Lidgren (1990) en el informe “Modelos para la responsabilidad extendida del productor” para el Ministerio de Medio Ambiente de Suecia en el año 1990. Luego al concepto se le dio un matiz legal, como principio ambiental. Lindhqvist (2000, p.154) define la REP como:

Un principio político para promover mejoras ambientales para ciclos de vida completos de los productos al extender las responsabilidades de los fabricantes del producto a varias fases del ciclo total de su vida útil y especialmente a su recuperación, reciclaje y disposición final [traducción libre del original en inglés].

En el presente trabajo se desea investigar específicamente acerca de la relación de este proceso inverso de la logística con la planificación estratégica en las organizaciones.

La estrategia, como la logística, posee origen en el ámbito militar. Ansoff (1976) indica que el concepto estrategia comenzó en el arte militar donde es amplio y vagamente definido como la aplicación de fuerzas a gran escala contra el enemigo en una campaña militar. La estrategia es “la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización” (Hill y Jones, 2011, p.5) y el proceso de administración estratégica es aquella secuencia por la cual los gerentes escogen un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior. Mintzberg y

Quinn (1993, p.5) integran ambos conceptos en una sola definición proponiendo que la estrategia es un “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

El proceso tradicional de la planificación estratégica propone definir la visión y misión del negocio, realizar un diagnóstico organizacional de acuerdo con el análisis del entorno interno y externo y proponer estrategias en distintos niveles, sobre todo funcionales, de negocios y corporativo. Los procesos de planificación estratégica suelen seguir esta secuencia en la elaboración de los mapas estratégicos organizacionales.

En la propia filosofía de planificación estratégica de Porter (1991) aparece la logística como una de las funciones en la empresa encargada de lograr ventajas competitivas sostenibles. Hill y Jones (2011) y Hax y Majluf (2004) prevén en su modelo de planeación estratégica a la logística como parte de la construcción de las estrategias de nivel funcional.

En el marco de la logística inversa relacionada con la planificación estratégica, Rubio-Lacoba (2003) destaca que las actividades empresariales encaminadas a la recuperación y gestión de los PFU suponen una oportunidad de negocio para las organizaciones y permiten la consecución de ventajas competitivas sostenibles, por lo que estas actividades deben contemplarse a la hora de formular el plan estratégico de la organización.

Porter (1985) fue el primer autor que incorporó el concepto de cadena de valor. Las actividades primarias de la cadena de valor -identificadas como logística de entrada, operaciones, logística de salida, *marketing* y ventas y servicio posventa- se relacionan directamente con el concepto de logística integral. En la gestión de la logística reversa esta cadena se invierte, porque el primer eslabón es el consumidor quien genera el producto -que en realidad es un desecho- que ingresa a los canales comerciales para su posterior transformación y recuperación por parte de las organizaciones.

Íntimamente relacionada con la cadena de valor se encuentra el concepto de creación de valor que se puede definir como el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor para sí mismas y su entorno. Podemos relacionar este término con rentabilidad, ética, responsabilidad, clima organizacional, sustentabilidad y muchos otros, porque dependiendo de la óptica desde la cual estamos mirando a la organización, será el valor que percibimos se está creando (Porter, 1985; Bowman y Ambrosini, 2000).

Desde la perspectiva de Porter y Kramer (2011) surge un nuevo concepto de creación de valor, llamado creación de valor compartido (CVC), el cual puntualiza las diferencias actuales entre el valor creado por las empresas para sí y el conflicto que produce la interrelación con el ambiente y la sociedad en la generación de dicha riqueza,

lo cual requiere de un enfoque diferente para conceptualizar la dinámica empresarial.

En la práctica, los autores indican que existen tres maneras de crear valor compartido: 1) reconcibiendo los productos y mercados, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y 3) construyendo *clusters* de apoyo para el sector en el que se desenvuelve la organización.

En este contexto se puede ubicar a la logística inversa como un medio para modelar este balance entre la generación de valor para la empresa y la creación de beneficios para la sociedad y el ambiente.

Es necesario incorporar a su vez, el concepto de desempeño organizacional, concebido de diferentes maneras en la teoría de la administración y de la estrategia. Como indican Camisón-Zornoza y Cruz-Ros (2008, p. 79) “la falta de consenso en la literatura sobre el contenido de este constructo nace de las diferencias en las dimensiones que lo forman y los indicadores adecuados para cubrir completamente su dominio”.

La forma tradicional de medir el desempeño es a través de los resultados económico-financieros, como la rentabilidad o la consecución de un rendimiento superior. Esta mirada se asienta en el pensamiento económico neoclásico, la economía industrial, la economía de las organizaciones e incluso el pensamiento estratégico racional (Camisón Zornoza y Cruz Ros, 2008).

Si tomamos autores relacionados con la planificación estratégica, el desempeño es visto como una consecuencia de la ventaja competitiva de una organización y se relaciona con la creación de valor. Hill y Jones (2011) plantean que las raíces de las ventajas competitivas están en las estrategias funcionales de la organización, a través del logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

La medición tradicional de desempeño, que considera sólo la dimensión económica, ha sido cuestionada por el enfoque de la TBL para el cual el desempeño debe tener en cuenta necesariamente las tres dimensiones. Las teorías como las del *management*, del comportamiento y de los *stakeholders*, por su parte, consideran que el desempeño debe ser relacionado con todos los grupos de interés planteando la imposibilidad de maximizar el beneficio económico como objetivo único de una organización.

A los fines de este artículo el desempeño es evaluado a través de las variables de eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los *stakeholders* por cada uno de los principios de la sustentabilidad (Amato, 2014).

Para finalizar el análisis del marco teórico, se incluye a la teoría de los *stakeholders*. El vocablo *stakeholder* se refiere a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984, p.24).

Según lo señala uno de sus precursores (Freeman, 1984), la teoría de los *stakeholders* nació como una teoría estratégica de gestión y continúa teniendo el mismo fin en la actualidad. Sugiere que si se adopta como objeto

de análisis las relaciones entre los *stakeholders* existirán más oportunidades para tratar con efectividad los problemas organizacionales, contribuyendo a un desempeño económico más exitoso.

Existe una íntima relación entre esta teoría y la de la RS. El concepto de *stakeholder* está presente en los cuatro grupos de teorías sobre la responsabilidad social empresarial (RSE) identificadas por Garriga y Melé (2004) además de ser un término referido explícita o implícitamente en una parte importante de las definiciones sobre RSE (Dahlsrud, 2008). Incluso algunos autores sostienen que a los efectos de la aplicación de la RS en la gestión empresarial, su análisis se puede simplificar a la consideración de las prácticas responsables hacia cada uno de los *stakeholders* (Carroll, 1991).

Por otra parte, la influencia de los *stakeholders* en la logística inversa ha sido reconocida por numerosos autores desde que se comenzó a investigar el tema. Un trabajo clásico sobre esta temática (Carter y Ellram, 1998) referencia una serie de autores que a esa fecha planteaban que las prácticas de logística inversa se veían influidas por las siguientes fuerzas externas como clientes, proveedores, competidores y gobiernos. Niño-Villamizar (2012) señala que los requerimientos de los distintos *stakeholders* se pueden ver como promotores de la aplicación de prácticas de logística inversa en las organizaciones, es decir, que las partes interesadas tienen demandas que pueden satisfacerse a través de esas prácticas.

La relación entre los componentes del marco teórico se observa en la Figura 1, donde se muestran las proposiciones de la investigación.

3. Metodología

3.1. Estudio de casos

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

La herramienta seleccionada para el desarrollo de la investigación es el estudio de casos por las cualidades propias del tema-problema de investigación.

Como indica Martínez-Carazo (2006), las investigaciones que utilizan el estudio de casos pueden ser descriptivas si se pretende identificar y describir los distintos factores

que influyen en el fenómeno estudiado, o exploratorias si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías del marco teórico y la realidad objeto de estudio. En este caso se trata de un estudio descriptivo de casos.

Se considera que esta metodología de casos es eficiente para dar respuesta a los objetivos de investigación porque “Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real; las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes; se utilizan múltiples fuentes de datos y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos” (Yin, 1989, p. 23).

El estudio de casos propone la inferencia lógica basada en la generalización hacia la teoría y no hacia otros casos. El caso no permite generalizar sus conclusiones hacia toda la población -como lo sería en una generalización estadística- simplemente intenta verificar cuán apropiada es la lógica de análisis desarrollada para sentar las bases de una nueva teoría, lo que Yin (1989) llama generalización analítica. Las características del estudio de casos se extienden a otros casos por la fortaleza del razonamiento realizado para explicar el fenómeno y para lograr esto se deberá seleccionar adecuadamente la estrategia y el método de recolección de los datos en el campo.

La elección de este tipo de metodología también se basó en que actualmente no son muchas las empresas, en el contexto seleccionado, que han realizado avances importantes en la materia -hablando de logística inversa específicamente- y las seleccionadas como caso se pueden considerar testigo para otras organizaciones que quieran adoptar la logística inversa como medio para incorporar aspectos de sustentabilidad.

3.2. Muestra

Otro aspecto importante del estudio de casos es la selección de la muestra (casos) y de la unidad de análisis.

Eisenhardt argumenta que “el número de casos apropiado depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales” (1991, p. 620) y propone un rango entre cuatro y diez casos. Es necesario elegir aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje (Stake, 2005) y que permitan una generalización analítica.

En investigación cualitativa existen estrategias para seleccionar la muestra porque no se intenta seleccionar muestras representativas sino elegir un número de casos que sea coherente con los objetivos de investigación y que consiga un grado adecuado de saturación de la información. Entre estas estrategias se pueden mencionar la máxima variación, homogeneidad, casos extremos, intensidad, casos confirmantes y no confirmantes, bola de nieve, criterio y conveniencia (Miles y Huberman, 1994, p.

Tabla 1. Descripción general de las organizaciones tomadas como casos de estudio

Casos	Sector al que pertenece la empresa	Actividad principal	Tamaño de la empresa*	Existencia de un área de sustentabilidad y/o RS	Puesto que ocupa el entrevistado
1	Automotriz	Fabricación de automóviles	Grande	SI, existe un área funcional llamada Responsabilidad Social Empresaria.	Gerente de compras
2	Autopartista	Fabricación de resortes de suspensión	Grande	NO, los aspectos los trataba la Gerencia de Calidad.	Responsable de calidad
3	Editorial	Servicio de edición y comercialización de libros	PyME	NO, los aspectos los trataban los socios gerentes.	Socio gerente
4	Alimenticio	Fabricación de hielo	PyME	NO, los aspectos los trataban los socios gerentes.	Socio gerente
5	Bebidas analcohólicas	Fabricación de bebidas gaseosas y aguas	Grande	SI, existe una sub-área funcional llamada Sistema Integrado de Sustentabilidad.	Gerente de sistema integrado de sustentabilidad
6	Bebidas analcohólicas	Fabricación de bebidas gaseosas y aguas	Grande	NO, los aspectos los trataba la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad.	Gerente de aseguramiento de la calidad

* Para determinar el tamaño de la empresa se utiliza la clasificación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación Argentina.

Fuente: Noé Amato, 2015.

28; Rodríguez-Gómez, Gil-Flores y García-Jiménez, 1999, p. 73; Patton, 1990, p. 169).

Es así como teniendo en cuenta los contactos iniciales con empresas con las que existían vínculos por investigaciones anteriores, se optó por la estrategia de máxima variación en el sentido de poder seleccionar de forma deliberada una muestra heterogénea y observar los aspectos comunes o patrones de la misma. El número de casos de estudio resultó ser de seis empresas de distintos sectores, todas ellas de la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, Argentina (Tabla 1).

Más allá del número de casos se debe seleccionar la unidad de análisis que significa poder explicar qué preguntas se están intentando contestar con el estudio y por qué se ha elegido un caso o un grupo de casos para contestarlas.

En este trabajo de investigación la pregunta general que se intenta responder es si la FIL puede constituir un medio para el logro de un desempeño superior, relacionado con la sustentabilidad, por lo cual se han seleccionado organizaciones de diferente tamaño y sector para determinar acciones concretas y diversas relacionadas con la FIL y los principios económicos, sociales y ambientales de la sustentabilidad. Es así como el grupo de casos de estudio son algunas empresas de la ciudad de Córdoba (seleccionadas por su diversidad en cuanto a tamaño y sector) y la unidad de análisis estaría compuesta por todas las empresas de la ciudad susceptibles de ser analizadas como caso.

3.3. Instrumentos y recolección de datos

Los datos primarios se recolectaron a través de entrevistas teniendo en cuenta que “dos de las utilidades prin-

cipales del estudio de casos son las descripciones y las interpretaciones que se obtienen de otras personas. ...La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples” (Stake, 2005, p. 63). Además, se recolectó información adicional a través de la observación directa y la revisión de documentos y datos en las empresas. Estos instrumentos de relevamiento son los recomendados para el tipo de investigación seleccionado.

Se llevaron a cabo entrevistas personales semiestructuradas teniendo como base una guía de preguntas específicas pero con libertad de introducir preguntas adicionales cuando se deseaba mayor precisión de algún dato o concepto. Las mismas se dispensaron a los gerentes encargados del área de sustentabilidad o RS de la organización, o cargo similar, teniendo en cuenta que debía tratarse de una persona que formara parte de los mandos gerenciales de la empresa por el contenido de los datos a relevar.

El resumen de las preguntas principales sobre cada variable evaluada se encuentra en Tabla 2. Por cuestiones de extensión no se incluye la totalidad de las preguntas realizadas porque muchas de ellas son de contextualización y otras difieren según el entrevistado por la necesidad de profundización de alguna variable, esto sucede en particular cuando se eligen muestras heterogéneas como lo es en este caso. Esta situación es usual cuando el método de relevamiento es la entrevista semiestructurada.

El diseño del instrumento se analizó para verificar su calidad a través de pruebas determinadas relacionadas con la fidelidad, credibilidad, confirmación y confiabilidad de los datos (Cosmos Corporación en Yin, 1994, p. 21).

Tabla 2. Resumen de preguntas realizadas a los entrevistados

Variables	Preguntas
Conocimiento del entrevistado acerca del tema de investigación	¿Ha recibido capacitación relacionada con la sustentabilidad o RS? ¿De qué tipo? ¿Identifica el significado de los términos REP y logística inversa? ¿Cree usted que es necesario implementar en las organizaciones de su sector un programa de sustentabilidad o RS? ¿Por qué?
Proceso de planificación estratégica	¿La empresa posee declaración de Visión, Misión, Valores, Objetivos y metas, Estrategias a distintos niveles, a distintos plazos, de distintos tipos? ¿Cómo es el proceso de planeación de estrategias? ¿Deliberado o emergente?
Ventajas competitivas	¿La organización reconoce sus ventajas competitivas? Estas ¿se relacionan más con recursos tangibles e intangibles que otorgan capacidades distintivas a la empresa o con habilidades especiales? ¿Podría relacionar alguna de esas ventajas con la recuperación de productos, partes o componentes mediante 3-R?
Medición de desempeño	¿Se mide el desempeño global de la organización? ¿Cómo? ¿Qué variables se incluyen para hacerlo? ¿Se mide la eficiencia de la organización en general? ¿Cómo? ¿Se ha obtenido alguna certificación de calidad? ¿Cuál o cuáles? ¿Se desarrolla el concepto de innovación en la organización? ¿En qué áreas fundamentalmente? ¿De qué manera?
Reconocimiento y tratamiento de los stakeholders	¿La organización reconoce formalmente a sus stakeholders? ¿Quiénes son? ¿Cómo se mide la satisfacción de las necesidades de los stakeholders? A su criterio ¿existe algún stakeholders más importante? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿Conoce la empresa qué exigen sus proveedores? ¿Conoce la empresa cuáles son las demandas de sus trabajadores? ¿Cuál o cuáles cree usted son las demandas de los accionistas de la empresa? ¿Sabe la empresa qué requieren de ella sus distribuidores? ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para detectar las demandas de sus clientes o de los consumidores? ¿Tiene en cuenta la empresa las necesidades de la sociedad y de la comunidad inmediata en la que se encuentra inserta? ¿Conoce la empresa las necesidades que se plantean desde organizaciones ambientales para con su rubro o actividad? ¿Conoce la empresa las demandas del estado para con su rubro o actividad?
Programas de sustentabilidad, RS y/o 3-R (estrategias, medición y comunicación)	¿La sustentabilidad o RS forma parte de alguna estrategia? ¿Se aborda de manera integral o es una estrategia aislada o perteneciente a un área en particular? ¿Existen estrategias funcionales relacionadas con la sustentabilidad o RS? ¿Con cuál o cuáles funciones se relacionan? ¿Existen programas y/o planes en la organización de 3-R de productos, partes o componentes? ¿Existe un área específica creada para la operatividad de dicho programa/plan? ¿Sobre qué variables principales trabaja ese programa/plan? ¿Cómo se controlan y evalúan internamente estos programas? ¿Existen parámetros de medición? ¿Publica la organización información sobre sus acciones sociales, comunitarias y ambientales? ¿Qué nombre tiene esa publicación? ¿Qué estándares se siguen para su confección?
Cadena de valor y creación de valor	Respecto de los productos de la empresa ¿satisfacen alguna de las principales necesidades insatisfechas de la economía global? En relación con los mercados de la empresa ¿se atienden necesidades de comunidades desaventajadas? La cadena de valor de la organización ¿satisface alguna necesidad de índole ambiental y/o social, más allá de la específica del producto que genera? ¿La organización está integrada con la comunidad inmediata en la que se encuentra inserta? ¿Existen clusters de apoyo entre la empresa y otras empresas u organizaciones de su comunidad inmediata?

Fuente: Noé Amato, 2015.

Específicamente para los estudios de caso, Yin (1989) recomienda la utilización de múltiples datos al momento de la recolección y el principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación, lo que permitirá verificar si los datos obtenidos mantienen relación entre sí. En este estudio de casos se utilizó un proceso llamado revisión

de los interesados como momento de triangulación de las observaciones e interpretaciones. En este proceso se pidió a los actores que examinaran los escritos en cuanto a su exactitud y adecuación incluyendo un proceso de *feedback*.

4. Resultados y discusión

4.1. Resultados

La presentación de los resultados en investigación cualitativa es un proceso complejo porque el investigador recoge muchos datos pero la capacidad humana resulta desbordada para afrontar tal cantidad y heterogeneidad de información. Es así como se utiliza el apoyo de software para la reducción de la información, para su categorización y codificación (Miles y Huberman, 1994). Más allá de esto, los datos cualitativos por lo general aparecen en forma de texto y la exposición de la información recabada consiste en tratar de mostrar organizadamente esos datos. Por ello, a continuación se muestran los resultados habiendo pasado previamente la información por un tratamiento de reducción a los fines de elegir y simplificar los datos para poder hacerlos comprensibles y manejables.

Los resultados surgen de las entrevistas dispensadas a seis personas, de acuerdo con la muestra de casos seleccionada y de documentos y materiales escritos y audiovisuales de las empresas. En Tabla 1 se encuentra la composición de la muestra con la indicación del puesto que ocupaba cada entrevistado, pudiendo evidenciarse la heterogeneidad de sectores a los que pertenecían las organizaciones y su tamaño.

Las variables analizadas en cada organización, en función del instrumento confeccionado, se relacionaron con: a) Conocimiento del entrevistado acerca del tema de investigación, b) Proceso de planificación estratégica, c) Ventajas competitivas, d) Medición de desempeño, e) Reconocimiento y tratamiento de los *stakeholders*, f) Programas de sustentabilidad, RS y/o 3-R (estrategias, medición y comunicación) y g) Cadena de valor y creación de valor.

En la Tabla 2 aparece el resumen de las preguntas a los entrevistados.

Del análisis de las respuestas obtenidas se pueden exponer algunos de los principales resultados para cada una de las variables indicadas.

En relación con el conocimiento de los entrevistados acerca del tema de investigación, todos habían recibido algún tipo de capacitación sobre sustentabilidad o RS, aunque la mayoría era de tipo externa, no existiendo programas internos de capacitación desde las propias organizaciones. Además, sólo dos de los entrevistados identificaba el concepto de logística inversa aunque en más de dos organizaciones se aplicaran programas relacionados con este término.

Una gran parte de los entrevistados relacionaba los programas de sustentabilidad, RS y 3-R con acciones aisladas de RS o aspectos de la aplicación de normas de calidad en su organización. Como era de prever, dada la propia evolución del concepto a nivel teórico, la sustentabilidad era asociada por estos entrevistados con

cuestiones ambientales o acciones aisladas de RS ante la comunidad, como ayudas a escuelas u otro tipo de asociaciones sin fines de lucro, fundaciones para el apoyo de determinado proyecto, donaciones para eventos especiales y otros. Sólo en uno de los casos se evidenció la responsabilidad de la organización por el ciclo de vida completo del producto que fabrica una vez que este se transforma en un PFU.

Otro aspecto destacable es que si bien algunas organizaciones se esforzaban por la generación de acciones de sustentabilidad y la comunicación de las mismas, incluyendo una asignación presupuestaria importante a tal fin en el caso de las de gran tamaño, algunos entrevistados destacaron que no todo el personal sabía lo que la organización estaba haciendo al respecto a pesar de los intentos de comunicación (por medio de memos, revistas de la empresa, paneles informativos y otros). Por el contrario, en el caso de las empresas más pequeñas, como la comunicación fluye más rápidamente porque las estructuras son más planas, no existía desconocimiento del personal acerca de las escasas acciones que realizaban esas organizaciones según los entrevistados.

En cuanto al proceso de planificación estratégica, la mayoría de las empresas lo realizaban o al menos, contaban con algunos aspectos del mismo como declaraciones de visión o misión y planteo de metas y estrategias. En los casos en que existían estrategias relacionadas con la sustentabilidad inicialmente habían sido promovidas por áreas funcionales como recursos humanos, relaciones institucionales o calidad y sólo dos de las empresas confeccionaba reportes de sustentabilidad anuales. Los planes y programas 3-R, íntimamente relacionados con la función inversa de la logística, existían en tres de los casos.

Con respecto en las ventajas competitivas, aunque todos los entrevistados podían identificar claramente cuáles eran las de su empresa, ninguno de ellos pudo relacionarlas con aspectos de sustentabilidad o con programas de 3-R que existían en sus empresas.

Por su parte, en todas las organizaciones se evaluaba el desempeño tomando indicadores de naturaleza tradicional tales como eficiencia (operativa, financiera, de tiempos y otras) o calidad (productos, procesos, satisfacción al cliente y otras), siendo poco frecuente en las organizaciones de menor tamaño el uso de mediciones relacionadas con la investigación y desarrollo y la respuesta a los *stakeholders*. Todas estas mediciones estaban relacionadas con el principio económico de la sustentabilidad.

Sólo en tres de los casos se incorporaban otros aspectos del desempeño más relacionados con los principios sociales y ambientales de la sustentabilidad, coincidiendo con aquellas empresas que tenían certificación de diversas normas internacionales de estandarización relacionadas con calidad o ambiente. Estos principios se medían a través de aspectos de eficiencia, calidad, inno-

vacación y respuesta a los *stakeholders*, en mayor o menor medida dependiendo del caso.

Cuando se indagó a los entrevistados específicamente sobre *stakeholders*, la elección del cliente como el más importante de ellos fue la respuesta mayoritaria aunque varios agregaron algunos otros, relacionados con la sustentabilidad, como la comunidad o el medio ambiente.

Analizando algunos grupos de interés en particular, se destaca que tres empresas trabajaban la cadena de valor con exigencias relacionadas con la sustentabilidad hacia sus proveedores y distribuidores. En muy pocos de los casos se observaron acciones de internalización del tema hacia los recursos humanos aunque sí existían hacia los clientes, sobre todo acciones de concientización del uso del producto y del PFU. Sólo una de las organizaciones poseía relación formal con una ONG dedicada al cuidado del medio ambiente aunque todas ellas cumplían con lo estipulado por las leyes ambientales, lo cual resulta fundamental para el desempeño actual de cualquier empresa.

Por otra parte, si nos remitimos al término específico de CVC ninguna de las empresas tiene en cuenta todos sus aspectos. En tres casos se había realizado la reconcepción de los productos atendiendo a alguna de las principales necesidades insatisfechas de la economía global, como salud, mejor nutrición y menos daño ambiental. También se evidenció que en pocos casos se había reconcebido los mercados para atender a las comunidades desaventajadas y solo dos organizaciones habían construido *clusters* de apoyo para el sector en el que se desenvuelve la organización (incluyendo los generados con instituciones para el apoyo académico, asociaciones de comercio y otros tipos de organizaciones).

En el aspecto de redefinición de la productividad en la cadena de valor, como medio para la CVC, es donde se encontró mayor avance por parte de todas las organizaciones en estudio, tales como el uso eficiente de la energía y la logística y de los recursos, las relaciones sinérgicas con los proveedores, nuevos modelos de distribución, la productividad de los empleados y la selección de la ubicación de la empresa en la preocupación del desarrollo de comunidades locales.

4.2. Discusión

Esta serie de resultados obtenidos en la recogida de datos puede traducirse en los siguientes patrones generales observados:

- Las organizaciones que habían incorporado en su planificación estratégica aspectos relacionados con sustentabilidad, RS o 3-R lograban un mejor desempeño que aquellas que no lo hacían, sobre todo por la inclusión formal de variables sociales y ambientales en las mediciones y, por ende, en la gestión y en los procesos de mejora. Este patrón se puede observar

también a nivel regional donde se ha verificado una relación directa entre la incorporación de estrategias y políticas escritas y difundidas de RSE y el logro de mejores niveles de estas prácticas (Kowszyk, Covarrubias y García, 2011).

- Las empresas de tamaño grande poseen mayor formalización que las pequeñas y medianas de las acciones relacionadas con sustentabilidad, RS o 3-R. Ello se evidencia no sólo en la existencia de un área, sub-área o encargado de estos temas -que puede estar relacionado con el presupuesto de cada tipo de empresa para esas actividades- sino principalmente en la comunicación de esas acciones hacia los grupos de interés. Asimismo, se encontraron organizaciones grandes en las que la preocupación aún no era la comunicación de las acciones de sustentabilidad hacia afuera sino el cumplimiento de estándares de calidad fijados por las normas certificadas en cada caso.

- Lo anterior forma parte de un proceso más general en América Latina donde se destaca que “las empresas no tienen aún a los medios de comunicación como público meta de sus acciones de sustentabilidad ni recurren a campañas de prensa, ni en medios masivos para difundirlos” (ComunicaRSE y CEMEX, 2014, p. 54).

- Todas las empresas reconocen sus ventajas competitivas en recursos o capacidades tangibles e intangibles del propio negocio sin percibir como parte de ellas aspectos relacionados con la sustentabilidad, que incluso eran destacables en algunas de ellas pudiendo observarse la generación de acciones de CVC para sí y sus *stakeholders*.

- El reconocimiento y tratamiento de los distintos grupos de interés era una variable trabajada por todas las empresas, aunque con diferencias en cuanto a la inclusión de más o menos *stakeholders* en función directa del tamaño de la empresa. Las empresas más pequeñas reconocían y tenían en cuenta formalmente las demandas de los grupos más directos en la cadena (clientes, en primer lugar, proveedores, distribuidores y recursos humanos) desconociendo en algunos casos a los accionistas o dueños como grupo de interés. Las empresas más grandes incorporaban una mayor cantidad de *stakeholders*, incluyendo los relacionados con aspectos de la sustentabilidad como lo ambiental o social, ocupándose incipientemente de la satisfacción de sus necesidades lo que se veía reflejado en la inclusión de una mayor cantidad de variables de evaluación de desempeño relacionadas con ellos. Asimismo, quedó en evidencia la oportunidad de todas las empresas de mejorar la identificación e incorporación de las demandas de los *stakeholders*

tal como se plantea a nivel regional en un estudio reciente realizado por ComunicaRSE y CEMEX (2014).

En función de los resultados obtenidos y retomando las proposiciones de investigación planteadas en la Figura 1, se puede indicar que existe una relación directa entre quienes incluyen en su planificación estratégica aspectos relacionados con la sustentabilidad y la logística inversa y el logro de un desempeño superior (Proposición 1).

La afirmación anterior se sustenta en dos aspectos: a mayor formalidad en este proceso de planeación existe mayor oportunidad de encontrar estrategias relacionadas con la sustentabilidad y la RS y también con la logística inversa y que la existencia de estas estrategias de tipo integrales promueven un mayor desarrollo de principios de la TBL estableciendo un círculo virtuoso de planificación, organización, dirección y control, que se retroalimenta con la medición y la comunicación hacia afuera.

Por otra parte, esta integración promueve el logro de ventajas competitivas diferenciales que surgen de esas estrategias. Estas ventajas no siempre son identificadas como tales por las empresas pero del análisis de los resultados se evidencia que las mismas están presentes en aquellos casos en los que existían estrategias de este tipo (formales e informales). Se comprobó también que estas ventajas, a su vez, promueven la creación de valor compartido para la empresa en sí y para sus *stakeholders* (Proposición 2).

Es así como con la incorporación de estos aspectos también se logran satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés que afectan o son afectados por las actividades de la empresa (Proposición 3), incluso en casos en los que no se realiza un reconocimiento específico de estos grupos. Si se adopta como objeto de análisis las relaciones con los *stakeholders* existen más oportunidades para tratar con efectividad los problemas organizacionales, sobre todo aquellos relacionados a la sustentabilidad, la RS y la logística inversa, contribuyendo a un desempeño superior.

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

En resumen, las elecciones que se realicen en función de la incorporación de la FIL en la planificación estratégica y del reconocimiento y satisfacción de demandas de los *stakeholders* en una organización (variables independientes) repercuten en forma directa en la obtención de ventajas competitivas, la creación de valor compartido y el logro de un desempeño superior, relacionado con la sustentabilidad (variables dependientes).

Una vez expuestos estos resultados es necesario explicar sus limitaciones así como su valor para futuras investigaciones.

Se reconoce que la muestra de casos estudiada no se considera representativa de las empresas de la ciudad de Córdoba, Argentina, lo que hace que deba existir cautela en la generalización de los resultados hacia otras empresas, aunque al estar frente a una investigación de tipo cualitativa mediante estudio de caso, el objetivo no es la representatividad sino el aporte de conocimiento con base en un análisis profundo en el propio contexto de los casos seleccionados, independientemente de la cantidad de ellos.

Se considera que la muestra elegida en cantidad es coherente con los objetivos de investigación aunque el grado de saturación de la información podría ser mayor (se podría incorporar una mayor cantidad de casos en el estudio).

Por otra parte, las variables seleccionadas para realizar el estudio y aquellas que quedaron por fuera del mismo, también se consideran como una limitante. Todo trabajo de investigación es una abstracción de la realidad y como no se puede comprender a todas las variables de un fenómeno se elige entre aquellas que se cree serán más explicativas del mismo. La investigación produciría muchos recursos -en tiempo y dinero- si intentaran involucrarse todas las variables en juego.

Una última limitación propia del método e instrumentos utilizados se encuentra en los contextos y sujetos entrevistados. El momento de la entrevista puede haber sido el mejor en algunos de los casos y el peor en otros, por la intervención de una gran cantidad de aspectos subjetivos que no están al alcance y manejo del entrevistador. Por ello, no sólo la cantidad y calidad de las personas entrevistadas sino el momento de la entrevista, puede constituir una limitante en las respuestas obtenidas.

Pero en contraparte se encuentra que la relación entre la logística inversa y el desempeño, no ha sido un aspecto estudiado en el marco de Argentina y tampoco en la ciudad de Córdoba, por lo que el aporte de esta investigación resulta de vital importancia como instancia de promoción del tema en el ámbito académico y empresarial. Por ello, no se considera que las limitaciones expuestas impliquen que las conclusiones arribadas no sean tan categóricas sino por el contrario generan nuevas líneas sobre las cuales profundizar la investigación en este tema de estudio incipiente e ir creando teoría. Justamente, el estudio de casos propone la inferencia lógica basada en la generalización “hacia la teoría”.

Así, surgen como futuras líneas de investigación la posibilidad de continuar avanzando con las entrevistas a una mayor cantidad de casos, continuando con el criterio de heterogeneidad, o también hacerlo en algún sector específico donde se encuentre una oportunidad real de internalizar el tema (por ejemplo, el sector de las bebidas por los envases plásticos que generan y que son susceptibles de análisis a través de logística inversa). También sería interesante continuar el estudio a través de la generación de alguna investigación de tipo cuantitativa que pueda contrastar los resultados de este artículo a través de otro tipo de metodología.

5. Conclusiones

La creciente preocupación por el impacto ambiental y social de las acciones de las empresas genera la necesidad de realizar aportes, desde la disciplina de la administración, para brindar a las organizaciones una mayor cantidad de herramientas para la incorporación de aspectos de sustentabilidad y la posibilidad de obtener a través de ellos un desempeño superior, tanto económico como social y ambiental.

Es así como el problema planteado en el presente artículo hizo referencia a esta preocupación y a la manera en que las empresas asumían los desafíos que supone hacer frente a estas variables. Este proceso se analizó específicamente a través de la incorporación de la función inversa de la logística como medio de obtención de un desempeño superior relacionado con la sustentabilidad. Esta función se relaciona directamente con aspectos de sustentabilidad, responsabilidad social y 3-R en las organizaciones.

En el desarrollo del estudio de los casos se pudo evidenciar que las empresas de la muestra (casos) que habían incorporado en su planificación estratégica aspectos formales de logística inversa, principalmente relacionados con programas 3-R o en el marco de acciones de sustentabilidad o responsabilidad social, obtenían un desempeño superior relacionado con principios no sólo económicos sino también sociales y ambientales.

Además, aquellas empresas que lo hicieron lograron ventajas competitivas traducidas en acciones de creación de valor compartido para sí y sus *stakeholders*, aunque ninguna lo había percibido.

Por su parte, el reconocimiento y tratamiento de los grupos de interés se relacionó en forma directa con la obtención de un desempeño superior porque implicó un proceso no solo de reconocimiento de distintos *stakeholders* sino de asunción de responsabilidad por parte de las empresas en atender sus necesidades, lo que redundó en un mejor desempeño.

Con estas afirmaciones se pueden considerar válidas las proposiciones planteadas inicialmente, resumidas en la existencia de una relación directa y positiva entre la función inversa de la logística y el desempeño, teniendo en cuenta las limitaciones de la investigación.

6. Conflicto de interés

Los autores declaran no tener conflicto de interés.

7. Referencias

- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ª ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, USA: Harper & Row.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Camisón-Zornoza, C., y Cruz-Ros, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, (34), 39-48.
- Carter, C., & Ellram, L. (1998). Reverse Logistics: A review of the literature and framework for future investigation. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 85-104.
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CM-MAD). (1987). *El desarrollo sostenible, una guía sobre nuestro futuro común*. New York, USA: Oxford University Press.
- ComunicaRSE y CEMEX (2014). *Investigación regional. Reportes de sustentabilidad en empresas de América Latina*. Recuperado 18/09/2014 de http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1411486009_reportes-de-sustentabilidad-america-latina-2013.pdf
- Council of Supply Chain Management Professionals. (2013). *Supply Chain Management. Terms and Glossary*. Recuperado 26/05/2015 de https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf?utm_source=cscmpsite&utm_medium=clicklinks&utm_content=glossary&utm_campaign=GlossaryPDF
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davis, J. (1994). Consumer Response to Corporate Environmental Advertising. *Journal of Consumer Marketing*, 11(2), 25-37.
- Davis, J. (1993). Strategies for environmental advertising. *Journal of Consumer Marketing*, 10(2), 19-36.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Dekker, R., Bloemhof, J. & Mallidis, I. (2012). Operations Research for green logistics - An overview of aspects, issues, contributions and challenges. *European Journal of Operational Research*, 219(3), 671-679.
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, (16), 620-627.
- Elkington, J. (1994). Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Epstein, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York, USA: Pitman Publishing.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, (53), 51-71.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Madrid, España: Granica.

- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (9ª ed.) Bogotá, Colombia: Cengage.
- Kowszyk, Y., Covarrubias, A., y García, L. (2011). *El estado de la responsabilidad social empresarial en América Latina. Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*. Red Forum Empresa. Recuperado 10/09/2014 de <http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>
- Lindhqvist, T. (2000). *Extended producer responsibility in cleaner production: Policy principle to promote environmental improvements of product systems*. Switzerland: International Institute for Industrial Environmental Economics.
- Lindhqvist, T., & Lidgren, K. (1990). *Models for Extended Producer responsibility in Swedish*. Swedish: Ministry of the Environment in Swedish.
- Martínez-Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. *Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Mintzberg, H., y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Niño-Villamizar, Y. (2012). *Estudio de la influencia de los stakeholders en la implementación de sistemas de logística reversa. Caso de la industria del plástico en Bogotá D.C. (Colombia)*. Recuperado 23/08/2014 de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9814/1/822016.2012.pdf>
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Programa de la Naciones Unidas para el Medio Ambiente- PNUMA (1999). *Producción más limpia. Un paquete de recursos de capacitación* (1ª ed.). México D.F., México: PNUMA-Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, 1(2), 1-10.
- Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, USA: Free Press.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18.
- Raufflet, E. (2010). Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Cuadernos de Administración*, 26(43), 23-32.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., y García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Rubio-Lacoba, S. (2003). *El sistema de la logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones*. (Doctorado en Ciencias Económicas). Universidad de Extremadura, Departamento de Economía Aplicada y Organización de Empresas. Extremadura, España.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria, Argentina. Resolución 50/2013 (2013). *Micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado 10/08/2014 <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm>
- Stake, R. E. (1995). *Investigación con estudios de casos*. (The Art of Case Study Research. R. Filella, Trad., 2005). Madrid, España: Ediciones Morata SRL.
- Stock, J. (1992). *Reverse logistics: White paper*. Illinois, USA: Council of Logistics Management.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Van Hoek, R. (1999). From reversed logistics to green supply chains. *Supply Chain Management*, (4), 129-135.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research - Design and Methods, Applied Social Research Methods* (2 ed., Vol. 5). Thousand, USA: Sage Publications.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Thousand, USA: Sage Publications.

