

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión Ambiental



“Implementación de buenas prácticas ambientales y desarrollo de cultura organizacional en empresa de distribución”

“Implementation of good environmental practices and development of organizational culture in distribution company”

Simini Juan Martín

DNI: 36616674

Legajo: VAMB02179

2021

Resumen

El presente trabajo final de grado exhibe la problemática que atraviesa una importante organización del rubro de la logística y distribución, al desatender absolutamente la variable ambiental en su accionar operativo y estratégico.

Este trabajo, que analiza a la Distribuidora Redolfi desde el punto de vista de la Gestión Ambiental, condensa una serie de argumentos que exponen la importancia y relevancia de incluir la variable ambiental a la labor de la empresa, así como también el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y la relación de estos elementos con los potenciales clientes.

Para rectificar esta situación, se propone un plan de implementación utilizando como instrumento principal un Manual de Buenas Prácticas Ambientales.

Asimismo, se expresan las conclusiones y recomendaciones arribadas de este estudio, tanto generales como particulares, para la nombrada organización bajo análisis; y que también pueden ser implementadas en organizaciones semejantes o en circunstancias comparables.

Palabras claves: Gestión Ambiental, manual de buenas prácticas ambientales, desarrollo sostenible, empresa de distribución y logística, Responsabilidad Social Corporativa.

Abstract

The present final degree project shows the problems faced by an important organisation in the logistics and distribution sector, which absolutely neglects the environmental variable in its operational and strategic actions.

This work, which analyses the Distribuidora Redolfi's company from the point of view of Environmental Management, summarizes a sequence of arguments that expose the importance and relevance of including the environmental variable in the company's labour, as well as the concept of Corporate Social Responsibility and the association of these elements with potential clients.

In order to rectify this situation, an implementation plan is proposed using a Good Housekeeping Practices Manual as the chief instrument.

Likewise, the conclusions and recommendations drawn from this study, both general and specific to the organisation under analysis, are expressed; and could similarly be implemented in similar organisations or in comparable circumstances.

Key words: Environmental management, good environmental practices manual, sustainable development, distribution and logistics Company, Corporate Social Responsibility.

Introducción

En el siguiente trabajo final de grado se pretende abordar la temática ambiental de la Distribuidora Redolfi, una importante empresa de distribución y logística con centro en la localidad de James Craik, que opera en gran parte de la provincia de Córdoba, y regiones de San Luis, Santa Fe y La Pampa.

Desde este estudio de caso se buscará la implementación de un Manual de Buenas Prácticas Ambientales para la empresa, debido a que carece de gestión ambiental alguna; y que se encuentra en posición de saldar esta deuda para consigo misma, el ambiente y la sociedad, si pretende seguir en el espiral ascendente que su labor institucional ha forjado en los últimos años.

Dicho manual o guía de procedimientos, consta de una serie de recomendaciones, pautas, instrucciones y formas de proceder en el accionar operativo, que, en su totalidad, significarán un importante aporte en este camino aún sin recorrer, que es la gestión ambiental de la empresa.

En la actualidad, cada vez es más común encontrarse con organizaciones que desarrollan su actividad acompañadas de un marco institucional, donde, desde su estatuto y visión, es posible distinguir el interés por el medioambiente. Tomando partido en la gestión, las diferentes firmas, independientemente de la actividad, logran adaptarse al mundo moderno, poniendo en práctica diversos elementos y una fundamental toma de consciencia y responsabilidad.

En este sentido, el Grupo Logística Andreani manifiesta a través de su Reporte de Sustentabilidad (2020) que han propuesto consolidarse como una empresa de logística que aporte soluciones innovadores y eficientes a sus clientes, gestionando los aspectos y relaciones humanas de manera responsable y cuidando al entorno. Optaron por el diseño de una estrategia basada en cuatro pilares, que abarquen las temáticas de mayor importancia y contribuyan al desarrollo sostenible. Los cuatro pilares son: el valor humano, la eficiencia ambiental, la innovación estratégica y el compromiso con la sociedad.

El Grupo Andreani declara acerca del desempeño ambiental lo siguiente:

Somos conscientes del impacto ambiental de nuestras operaciones.
Por eso, trabajamos con objetivos de eficiencia energética y reducción de

residuos, promoviendo una economía circular. Además, medimos nuestra huella de carbono e innovamos con el uso de combustibles alternativos para nuestra flota. (Reporte de Sustentabilidad, 2020, p. 115)

Comparativamente, Distribuidora Redolfi se encuentra en desventaja en este aspecto, al carecer completamente de estructura y personal para elevar la eficiencia, disminuir costos, y mejorar la imagen incluyendo la variable ambiental en la cultura y gestión de la empresa.

Hay muchos ejemplos de organizaciones que optaron por formas más responsable de llevar adelante su actividad en el último tiempo. El supermercado mayorista Makro Argentina S.A., por ejemplo, en el 2016 comenzó a exponer, a las partes interesadas, su gestión de cambio con respecto a esta temática.

El CEO de la empresa, Pablo Tomé, se pronunció sobre la transformación de la organización en el primer Reporte de Sustentabilidad de la empresa (2016):

En Makro Argentina nos estamos movilizando hacia la creación de una empresa para hoy y para el futuro. Porque queremos que se siga desarrollando, en 2015 hemos establecido objetivos a mediano plazo para materializar nuestro compromiso y para tomar acción en relación a los tres pilares de sustentabilidad: personas, planeta y resultados. (p. 3)

Adherimos al testimonio de Pablo Tomé cuando dice: “estamos convencidos que estos pilares deben estar completamente incorporados a la forma en que hacemos negocios. Ese es el desafío, construir una cultura de sustentabilidad e innovación para hacer negocios con sentido”. (Reporte de Sustentabilidad, 2020, p. 3).

El nuevo paradigma en el que estamos inmersos como sociedad, tiene en el centro de la escena al Desarrollo Sostenible, entendido como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones, según explica el informe Nuestro Futuro Común (1987).

La cultura organizacional juega un papel trascendental en la gestión del cambio, hacia un futuro más sostenible y más sustentable. La toma de consciencia y la responsabilidad por los impactos que generan las diversas actividades económicas al planeta, es fundamental en este aspecto.

Marco de Referencia Institucional

La Distribuidora Redolfi S.R.L. fundada en 1975 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, es una empresa familiar dedicada a la distribución de productos mayoristas y al autoservicio, líder en la región. Cuenta con 50 años de experiencia donde ha logrado una importante expansión y diversificación en cuanto a las marcas y productos que comercializa, como también en las regiones que abarca su red mercante.

Haciendo uso de una importante economía de escala, la compañía logro mantenerse competitiva en cuanto a precios de venta y proporcionar un servicio de distribución por excelencia, adaptado a las necesidades de sus clientes.

Esta empresa PyME, logró acaparar la exclusividad de reparto de algunas importantes firmas de la región, como Massalin Particulares en la Ruta Nacional N° 9 y los productos Kodak para toda la provincia de Córdoba. Entre las marcas que suministra a sus más de 6.000 clientes se encuentran: Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A., Regional Trade, Pavon Arriba S.A., Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S.A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca, Refinerías de Maíz, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, productos congelados McCain, entre otras.

Actualmente posee su núcleo organizacional en las afueras de la localidad de James Craik, departamento Tercero Arriba, sobre la Ruta Provincial N° 10. Un importantísimo complejo donde concentra gran parte de su actividad con 3,5 hectáreas a disposición de la organización para oficinas comerciales, depósitos, áreas de mantenimiento, espacios para carga y descarga, además de estar ubicado estratégicamente a 3km de la Ruta Provincial N° 9 y a 2,5 de la autopista Córdoba-Rosario.

El motivo por el cual se ha elegido este estudio de caso, es exponer la importancia de la inclusión de la variable ambiental a la gestión organizacional, la cual, además de generar múltiples beneficios, es indispensable para seguir proyectando la empresa en el mundo de hoy.

Análisis de Situación

La realidad de la Distribuidora Redolfi, refleja que, hasta el momento, la gestión ambiental no ha sido prioridad para la empresa. Teniendo en cuenta que ha estado en constante expansión en el último lustro, y que, con la adquisición del nuevo centro de distribución, ha comenzado un nuevo proceso de crecimiento, podemos afirmar que la empresa se encuentra en un buen momento para incorporar la gestión ambiental a la organización, logrando así saldar esta cuenta pendiente.

En la actualidad, la sociedad demanda un elevado nivel de respeto y concienciación medioambiental, tanto en las grandes como en las pequeñas empresas, explica Roldán (2011). Ninguna organización que se preocupe por su futuro debería menospreciar su compromiso medioambiental, ya que en función de éste van a ser juzgadas por los diferentes sectores.

Respecto de la responsabilidad social de las empresas, se comparte lo escrito por Vázquez, Labandeira y León (2007, p. 319), “no implica sólo cumplir con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá invirtiendo en capital humano, en el entorno y en las relaciones con sus interlocutores y ver esta inversión como una oportunidad de mejorar la competitividad de la empresa”.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se produce cuando las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio a través de sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

No obstante, la compañía bajo análisis se mantiene comprometida con el desarrollo local y ciudadano, buscando beneficiar al pueblo de origen a través de colaboraciones permanentes y desinteresadas a las instituciones que participan en la calidad de la comunidad (hospitales, carteles de calles, escuelas, colegios, iglesia, entre otros). Será cuestión pues, de actualizar la escala de valores, para incorporar a la configuración organizacional, la cuestión netamente medioambiental, que es parte de la responsabilidad y el compromiso social que las organizaciones deben llevar adelante.

La gestión ambiental implicará un proceso de concientización, aprendizaje, y adaptación de la infraestructura y la labor cotidiana; para encontrar, a través de la mejora continua, el funcionamiento más adecuado y eficiente en el uso de los recursos, la

minimización los impactos que la organización provoca al entorno, y la enmienda correspondiente a la degradación ambiental.

“Entre una actividad y su entorno se producen influjos mutuos que la idea de integración exige optimizar”, exponen Gomez Orea y Gomez Villarino (2007, p. 56). Esta afirmación simplemente manifiesta en pocas palabras lo que la gestión ambiental procura realizar.

Compartiendo lo que desarrolla Roldán (2011), en las diferentes áreas de la empresa existen beneficios potenciales vinculados a una correcta gestión ambiental que es importante tener en cuenta:

- Área de Gestión: los procesos integrales aumentan la eficiencia.
- Área de Marketing: como estrategia de diferenciación, con posibilidad de etiquetados o certificaciones especiales.
- Imagen: legitima la actividad y minimiza el riesgo de demandas, multas, sanciones y responsabilidades civiles.
- Área Financiera: incrementa la confianza en la organización por parte de inversores, aseguradores y auditores.
- Área Productiva: mejor aprovechamiento de los recursos, eficiencia productiva. Reconocimiento de ciclo de vida del producto. Identificación de mejoras de ingeniería.
- Área Global: la empresa gana en imagen de seguridad y confianza, pudiendo lograr oportunidades de apertura de mercados, diversificación y expansión. Favorece la expansión y exportaciones a mercados más exigentes en términos ambientales.

Se comparte el razonamiento de los autores Labandeira, et al. (2007, p. 316) en cuanto a la inversión de recursos para el cuidado del entorno:

En definitiva, a pesar de que el medio ambiente se veía inicialmente como un coste añadido por parte de las empresas, con el tiempo, ha ido convirtiéndose en una variable de gestión que resulta en mejoras de calidad y eficiencia en los procesos productivos, haciendo incluso posible la reutilización de residuos como materias primas o su reciclado,

mejorando la imagen de la empresa y dando lugar a productos con valor en el mercado.

La problemática que envuelve a la organización es, sin dudas, la ausencia de gestión en materia ambiental, y las situaciones que derivan de ello, como son la falta de optimización en el uso de los recursos, que generan mayor gasto y degradación no forzada en el entorno mediano e inmediato, la mala gestión de los residuos, por la generación sin control de los mismos y el no tratamiento, aspectos relacionados con la flota vehicular, y cuestiones propias del día a día como los hábitos y las costumbres del personal. En muchos casos se trata de cuestiones básicas que bien pudieran ser resueltas con el asesoramiento correspondiente de personal calificado, liderazgo organizacional, buenas estrategias comunicativas, y con el implemento de un Manual de Buenas Prácticas Ambientales que cumplirá, además, con el propósito de encaminar a la organización de cara al compromiso con el medioambiente.

A continuación, se procede con el análisis y diagnóstico de la Distribuidora Redolfi bajo la metodología FODA.

Tabla 1. Matriz de Análisis FODA de la empresa Distribuidora Redolfi S.R.L.

ASPECTOS	FACTORES	
	INTERNOS	EXTERNOS
POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Núcleo empresarial importante en las afueras de James Craik.	Adaptación de infraestructura.
	Rentabilidad y crecimiento sostenido de la empresa.	Mejoramiento de la matriz energética.
	Empresa comprometida con el desarrollo de sus empleados.	Reducción de gastos fijos.
	Empresa abierta a nuevas oportunidades de negocio.	Fortalecimiento de imagen corporativa.
NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Ausencia total de gestión ambiental en todos los niveles de la empresa.	Demanda social de empresas comprometidas con el medioambiente.
	Falta de asesoramiento a los directivos y personal de la empresa.	Posibilidad de incorporarse a nuevas oportunidades de negocio.
	Derroche e ineficiencia en el uso de los materiales y recursos.	Consumidores y proveedores con priorización en empresas responsables con el entorno.
	Utilización de combustibles fósiles para toda la flota de vehículos.	Mayores controles estatales en materia de gestión ambiental organizacional.
		Normativa en constante evolución que prioriza el cuidado ambiental.
		Competidores comprometidos con la gestión ambiental.

En la matriz FODA podemos visualizar los principales aspectos a tener en cuenta, tanto internos como externos, positivos y negativos. A partir del análisis de estos elementos, se tendrá un diagnóstico más claro de la realidad que atraviesa la empresa.

Entre los aspectos propios de la Distribuidora Redolfi, encontramos fortalezas y debilidades. Tal y como se viene exponiendo en este trabajo final, el principal problema que enfrenta la organización, tiene que ver con la falta de atención que se le ha dado a la variable ambiental hasta el momento.

La falta de dicho tratamiento deja en descubierto las instalaciones y la no adecuación de la misma, la generación y no gestión de residuos, la poca eficiencia energética, y una serie de escenarios que podrían optimizarse con la implementación de, al menos, un Manual de Buenas Prácticas Ambientales.

El asesoramiento ambiental abarca un gran espectro, desde las decisiones de los altos rangos, hasta la manera de conducir un vehículo. En cada actividad que se realice existe un impacto ambiental que se puede minimizar cuando es negativo, o potenciar cuando es positivo. El despliegue operativo de los empleados podrá verse mejorado cuando reciban las recomendaciones adecuadas a sus tareas.

Un mal uso de recursos e insumos, así como la falta de eco eficiencia en la matriz energética, resulta en un aumento innecesario de costos que puede ser regulado a partir de las instrucciones pertinentes que conciernen a las tareas específicas de los empleados, por un lado, y adecuación en las instalaciones y aparatos luminosos por otro.

Dado que la organización moviliza grandes cantidades de mercadería en forma cotidiana, y que la totalidad de la flota vehicular funciona a base de combustibles fósiles, resulta imprescindible llevar adelante una gestión ambiental para minimizar este tipo de impactos, que son causantes de contaminación atmosférica y que contribuyen al fenómeno conocido como calentamiento global.

Si nos referimos a la magnitud de los impactos, el generado por la utilización de combustibles fósiles, es el más importante. Por dicho motivo, sería prudente desarrollar una serie de comportamientos que logren minimizarlos. A partir de la utilización prudente de los vehículos, los modos de conducir, las reparaciones e inspecciones periódicas, las actualizaciones tecnológicas cuando sea propicio, la actualización constante sobre combustibles alternativos para maquinarias internas, los momentos idóneos para la carga

de gasolina, entre otras, condensadas en la guía de procedimientos que se presentará posteriormente.

Como positivo para encarar esta nueva etapa, donde Distribuidora Redolfi comience a transitar el camino hacia una mayor responsabilidad con el entorno, podemos destacar que se encuentra muy bien consolidada comercialmente y se ha mantenido rentable por más de cinco décadas, al mismo tiempo que experimentó un rápido, sostenido y contundente crecimiento.

Su núcleo en las afueras de James Craik, es un excelente espacio para crear y fomentar la cultura organizacional del respeto hacia el medioambiente para que sea replicada en las sucursales de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y ciudad de Córdoba.

Es concebido como la médula de la organización, donde se concentran gran parte de las actividades comerciales, los depósitos de mayor envergadura, áreas para mantenimiento y reparación de vehículos, y además es el lugar desde donde nace el suministro para el resto de las sucursales.

Esta distribuidora, se encuentra comprometida con el desarrollo de sus empleados y con su pueblo de origen. Se jacta de estar abierta a nuevas oportunidades de negocio, y eso es positivo en este momento que se pretende amplificar la mirada de la empresa sobre nuevos horizontes de gestión.

La sociedad en general, al igual que las organizaciones, están experimentando un proceso de toma de consciencia que incluye al medioambiente en la escala de valores. Por dicho motivo, es una amenaza para la compañía que consumidores y proveedores puedan elegir para su consumo o servicios, empresas ambientalmente más responsables o que lleven adelante una gestión ambiental propiamente dicha.

Ante este escenario, la falta de esmero en el cuidado del entorno puede resultar perjudicial para su operatoria, que quedaría expuesta a los controles del gobierno y las actualizaciones en las normas que se lleven a cabo.

Además, como se dijo anteriormente, cada vez son más las organizaciones que optan por realizar sus actividades otorgándole mayor importancia al cuidado del entorno, minimizando los impactos y maximizando la eficiencia de los recursos, a través de

sistemas de gestión ambiental, certificaciones ambientales, o guías de procedimientos que cumplan dicha tarea. Esto nuevamente la colocaría en desventajas competitivas.

Sin lugar a dudas, la decisión de incluir a la gestión la variable ambiental, es una oportunidad de aumentar la cadena de valor de la empresa, al mismo tiempo que se lleva adelante un cúmulo de acciones positivas tanto para la sociedad, la economía y el entorno.

La reducción de gastos es evidente cuando se adecúan ciertos aspectos relacionados con el cuidado del ambiente. Aumenta la eficiencia en el uso de los materiales, se reducen los desperdicios, derroches y despilfarros. Con respecto a la matriz energética, el ajuste pasa por utilizar la luminaria adecuada, además de evaluar la posibilidad de adaptar la infraestructura para lograr utilizar la energía solar lo máximo posible.

Uno de los puntos más interesantes a tener en cuenta, es la imagen de la empresa. La responsabilidad por el medioambiente está muy bien valorizada en el mercado. Es una tendencia que continuará creciendo y en algún momento será requisito para operar, por lo que no podemos descuidar esta dimensión de trabajo, y debemos aprovecharla para posicionarnos dentro del mismo.

Existen compañías que hace tiempo llevan adelante este tipo de gestión, y que estarán interesadas en relacionarse con otras que transiten el mismo camino, o incluso modificar sus acuerdos para alcanzar mayor eficiencia y beneficio común.

Será importante estar abierto a nuevas oportunidades de negocio, ya que siendo que la distribuidora llega a aproximadamente la totalidad de la provincia de Córdoba con su red mercante, es factible que aparezcan nuevas oportunidades.

El Manual de Buenas Prácticas Ambientales, no solucionará la totalidad de las problemáticas generadas por una ausencia total de gestión ambiental en la empresa, pero significará el puntapié inicial para la transformación en este sentido, y un importante elemento para mejorar la eficiencia, reducir gastos y costos, económicos y ambientales.

Marco Teórico

En esta sección, se abordarán las nociones principales que dan sustento a la problemática identificada en el análisis situacional de la organización.

Una gran parte de la sociedad valora, cada vez con mayor ímpetu y contagiosidad, las contribuciones que las organizaciones realizan, en la búsqueda de un modelo de desarrollo armónico y sustentable. Esto ocurre, por un lado, para intentar evitar los problemas y anomalías que ocurren en el mundo, y, también, porque el consumo de recursos naturales y el incremento en los índices de contaminación ambiental, tienen un final predecible no deseado. (Jarrín, 2007).

La mejora en el desempeño ambiental de las empresas y la conciencia sobre la protección de los recursos, se han venido consolidando como factores de diferenciación en los distintos mercados del mundo. Esta corriente demanda un uso adecuado de los recursos naturales para la elaboración de productos, al menor costo para la compañía, y ofreciendo al cliente una doble satisfacción por la empatía y respeto hacia los factores ambientales. (Leguizamó Díaz, Moreno Mantilla, 2014).

Emplear de forma eficiente los recursos para maximizar las ganancias, ya no es el único objetivo que debe perseguir una empresa para satisfacer a sus asociados. Desde hace tiempo, las organizaciones, además de la obtención de beneficios, denotan un interés por aspectos de índole social y ambiental. La denominada responsabilidad social corporativa (RSC) encarna esta realidad. (Aldeanueva y Jiménez, 2018).

Como señalan Fernández y Cervantes Rosas (2019), la RSC permite a las organizaciones comprometerse con el desarrollo sostenible. Desde una perspectiva ecológica, ser sostenible significa tomar las decisiones que permitan reducir el impacto ambiental de la actividad productiva (Dall'Ava, Pavione y Pezzetti, 2016). En un sentido más amplio, es la supervivencia empresarial priorizando la armonía entre el medioambiente y la organización (Eketu y Needom, 2015).

Camargo Mayorga, Enciso Alfaro, y Ruiz Acosta (como se citó en Responsabilidad social corporativa como determinante de la intención de compra del consumidor: un análisis mediante modelamiento con ecuaciones estructurales, 2020), articulan que una importante cantidad de autores coinciden, con respecto a los consumidores, que las expectativas por las acciones de RSC, son cada vez más fuertes. Los consumidores esperan que las organizaciones participen en iniciativas que personifiquen el bienestar en equilibrio, entre las dimensiones económica, social y medioambiental. Resulta trascendental que dichas expectativas se han convertido en un componente importante en el proceso de toma de decisión a la hora de la compra.

En esta misma línea de pensamiento, exponentes de la materia han llegado a la conclusión de que la información positiva de la RSC sobre una empresa, acrecienta las intenciones de los consumidores a relacionarse con ella; además de que resulta vital seleccionar y aplicar iniciativas de RSC relevantes y congruentes con los valores y objetivos de la empresa para garantizar resultados exitosos. (Abdeen, Gaur y Rajah, 2016; Pérez y Topa, 2018).

Desde 1990, han aumentado las iniciativas internacionales como las que organiza la Confederación de las Naciones Unidas desde 1990 con el fin de concienciar a la población acerca de la importancia de un desarrollo armónico con el entorno. Por ejemplo, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la cual Argentina se ha hecho eco y es partícipe de los objetivos constatados. (Aldeanueva Fernández y Cervantes Rosas, 2019).

Complementariamente con lo expuesto, luego de una exhaustiva búsqueda en la literatura científica, se encontró el desarrollo y validación de un modelo de centro de distribución (CEDI) verde, conformado por un módulo de gestión, un sistema de administración de almacenes y un metaheurístico, que permite apoyar decisiones de diseño y el mejoramiento en las operaciones, aumentando la eficiencia de las mismas, reduciendo la cantidad de emisiones de dióxido de carbono y, primariamente, promoviendo un enfoque amigable con el medioambiente. (Correa Espinal, Gómez Montoya, Hernández Vahos, 2017).

Diagnóstico y discusión

La problemática que enfrenta la Distribuidora Redolfi, como se viene desarrollando en este trabajo, reside en la falta de integración de la variable ambiental, así como en la incompleta ejecución de la denominada responsabilidad social corporativa en la labor de la empresa.

El análisis refleja que se trata de una organización con más de 50 años de trayectoria, donde ha experimentado un importante proceso de crecimiento, tanto institucional como económica y territorialmente. Actualmente dispone de bases sólidas de cara a un nuevo proceso de expansión, contando con más de 150 empleados en su nómina y una flota vehicular de aproximadamente de 65 unidades con la que logra abastecer la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso atravesar fronteras.

La firma posee todas las posibilidades para emprender y desarrollar iniciativas que generen un cambio visceral en la cultura organizacional, iniciando una transformación desde el interés y responsabilidad por los factores ambientales, con un ejercicio continuo de mejora, supervisado y adaptado a las actividades de la empresa.

La necesidad de este ajuste, se vislumbra en un contexto de cambio que envuelve a la sociedad en general, donde los valores y las formas, tanto de los ciudadanos, como de los organismos gubernamentales y las empresas en general, están siendo actualizados, entendiéndose que la clave, ya no para el futuro sino para el presente mismo, está ligado al desarrollo sostenible.

Los controles estatales, así como la normativa vigente de cada municipio, no estará exenta a este proceso de metamorfosis que indudablemente deberá experimentar la reglamentación, para cumplimentar con el derecho a un ambiente sano, equilibrado y apto para el desarrollo humano, para esta generación y las que sigan, como lo establece el Artículo 41 de la Constitución Nacional Argentina (1994).

El punto de partida para el proceso propuesto, es la implementación de un Manual de Buenas Prácticas Ambientales, que servirá de puntapié inicial para incluir la variable ambiental en la labor cotidiana de la empresa, y, esencialmente, en las altas esferas de mando y gestión.

A través de esta iniciativa, se logrará calar en la cultura organizacional de manera efectiva, y alcanzar, progresivamente, un mejor funcionamiento en las inmediaciones y actividades de la compañía.

Los puntos que alcance el denominado manual, procurarán la mejora del desempeño a través de: una guía de procedimientos específica, modificaciones infraestructurales, complementos tecnológicos, y primordialmente educación y capacitación.

Existirá un acompañamiento profesional que permitirá gestionar el cambio y fortalecer la cultura interna, a través de un plan de comunicación estratégica. Es vital que tanto los empleados como los altos cargos de la empresa, adopten los nuevos valores acuñados por la Distribuidora Redolfi como propios, por lo que se hará foco en este aspecto; se resolverán las dudas e inquietudes que puedan surgir, se explicará

detalladamente lo necesario, y se buscará romper esquemas y estructuras vinculantes al mal uso de recursos y energía.

La firma comenzará, a partir de la implementación de este elemento, el largo camino del desarrollo sustentable, de manera prudente, consciente y consistente.

Plan de Abordaje Ambiental Interno 2021

A continuación, se desarrollará de manera general el “Plan de Abordaje Ambiental Interno 2021”, cuyos objetivos, alcance y actividades específicas, responden al análisis de situación y diagnóstico elaborado previamente.

OBJETIVO GENERAL

Implementar un Manual de Buenas Prácticas Ambientales en las inmediaciones del núcleo organizacional de la Distribuidora Redolfi, con el propósito de progresar en la integración de la variable ambiental en la labor de la empresa durante los meses julio, agosto, septiembre y octubre.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un relevamiento de información en el establecimiento, inspeccionando las instalaciones, los procedimientos y las prácticas cotidianas del personal.
2. Implementar un Manual de Buenas Prácticas Ambientales acorde a las oportunidades y requerimientos identificados.
3. Gestionar el cambio de manera efectiva, a nivel operativo, táctico y estratégico, mediante el asesoramiento profesional, capacitación, seguimiento y control.

ALCANCE

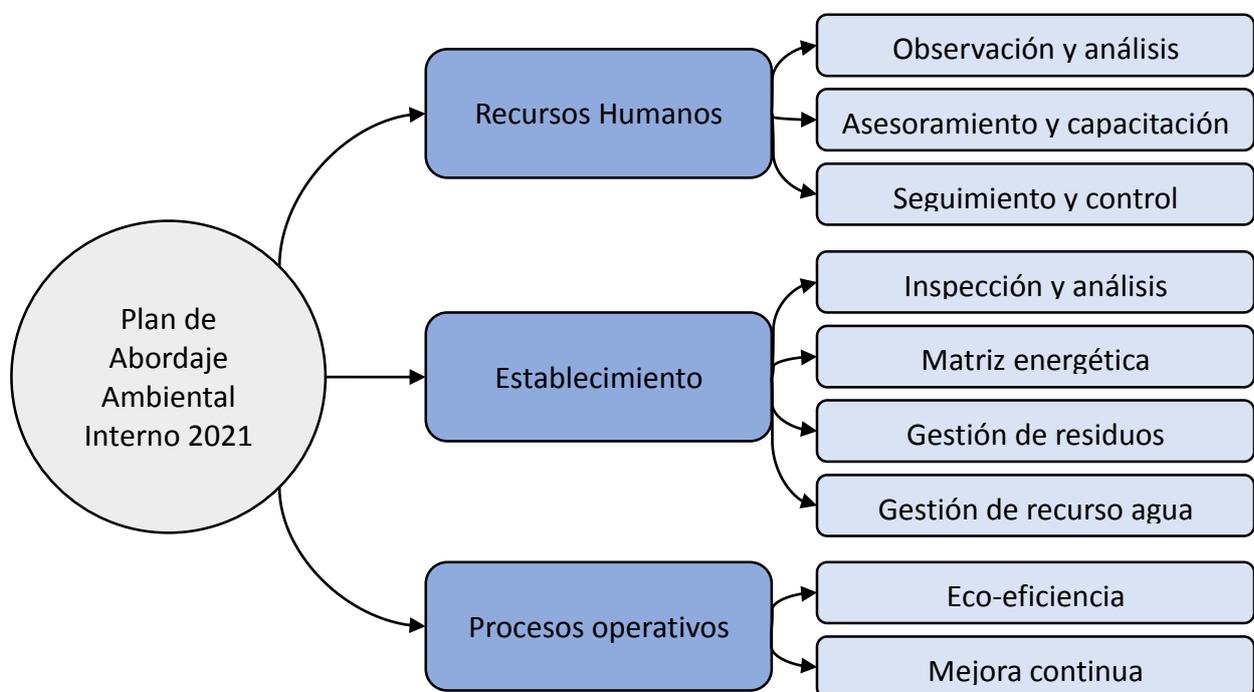
La presente propuesta procura iniciar el proceso de integración de la variable ambiental y dotar a la empresa de bases sólidas para crecer en la gestión responsable y sostenible de la Distribuidora Redolfi.

Se limita, en esta primera instancia de trabajo, a la inclusión de la Gestión Ambiental en el núcleo central de la organización, que se encuentra en las afueras de la localidad de James Craik, donde concentra sus actividades de mayor importancia.

Se basa en la implementación de un Manual de Buenas Prácticas Ambientales y un fenómeno cognitivo sistémico, que darán paso al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la incorporación de nuevos valores en la empresa.

Los ejes de trabajo serán los recursos humanos, las instalaciones y los procedimientos operativos, que podrán ser pasibles de la adaptación necesaria luego de un proceso de observación, análisis e inspección.

Las personas que componen la organización son la base fundamental para alcanzar la eficacia en la implementación de un plan, por lo que gran parte del trabajo a realizar, consistirá en el asesoramiento, capacitación, seguimiento y control de las medidas establecidas, buscando generar empatía con el proyecto e inculcar, de manera efectiva, en el personal, los valores de respeto y cuidado por el medioambiente, sin dejar de lado la productividad de la empresa.



ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

ACCIONES - ETAPA 1- RESPONDE A OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1 Y 3

1. Inspección, observación y análisis:
 - ✓ Procesos operativos.
 - ✓ Instalaciones.
 - ✓ Prácticas y hábitos del personal.

2. Reunión introductoria y presentación del “Plan de Adaptación Ambiental 2021” para todo el personal.
 - ✓ Contextualización de las necesidades de la organización.
 - ✓ Conceptos básicos de la Gestión Ambiental.
 - ✓ Valorizar el recurso humano.

3. Entrevistas con gerentes y encargados de James Craik.
 - ✓ Análisis de procesos e insumos.

4. Elaboración de Manual de Buenas Prácticas Ambientales:
 - ✓ Clasificación de residuos.
 - ✓ Eficiencia en el uso del agua.
 - ✓ Eficiencia energética.
 - ✓ Prácticas operativas.
 - ✓ Prácticas al volante.
 - ✓ Programa de revisiones vehiculares.
 - ✓ Criterios para la selección de insumos.

5. Reunión con comisión directiva:
 - ✓ Presentación del Manual de Buenas Prácticas, impreso y en formato digital.
 - ✓ Indicadores de gestión.
 - ✓ Incentivos al personal.
 - ✓ Desarrollo de una Política Ambiental.

ACCIONES - ETAPA 2 - RESPONDE A OBJETIVOS ESPECÍFICOS 2 Y 3

6. Implementación de elementos de infraestructura:
 - ✓ Luminarias de bajo consumo o led;
 - ✓ Temporizadores o sensores de movimiento;
 - ✓ Cestos de basura rotulados para diferentes tipos de residuo;
 - ✓ Aireadores y perlizadores en baños y cocinas;
 - ✓ Sistemas de doble descarga o descarga interrumpida.

7. Implementación de infografías y señalización:
 - ✓ Confección de infografías y carteles de señalización.
 - ✓ Colocación en áreas idóneas.

8. Capacitación general:
 - ✓ Diagramar un programa de capacitación que se adapte a la productividad y el funcionamiento de la empresa.
 - ✓ Capacitación general sobre las prácticas comunes.

9. Capacitación específica por puestos de trabajo:
 - ✓ Diagramar un programa de capacitación que se adapte a la productividad y el funcionamiento de la empresa.
 - ✓ Mejoramiento de procesos, eco-eficiencia e impactos ambientales.

ACCIONES - ETAPA 3 - RESPONDE A OBJETIVOS ESPECÍFICOS 2 Y 3

10. Seguimiento en la adaptación de procesos y tareas:
 - ✓ Entrevistar aleatoriamente al personal.
 - ✓ Ser fuente de consultas e inquietudes.
 - ✓ Verificar desempeños.

11. Implementación de planillas de control:
 - ✓ Confeccionar y entregar planillas de verificación.
 - ✓ Confeccionar y entregar encuestas y cuestionarios.

12. Inspecciones regulares:

- ✓ Procesos operativos.
- ✓ Instalaciones.
- ✓ Prácticas cotidianas.

13. Reunión con comisión directiva:

- ✓ Definición y aprobación de la Política Ambiental en coherencia con la estrategia corporativa.
- ✓ Evaluación del Plan de Abordaje Ambiental 2021.

14. Difusión de la Política Ambiental en las diferentes áreas de la empresa.

- ✓ Capacitar a los gerentes y encargados de cada área.
- ✓ Asistir a los diferentes sectores.

15. Presentación de los resultados alcanzados a todo el personal

- ✓ Detallar los resultados de la gestión a nivel económico y ambiental.

RECURSOS NECESARIOS

❖ Profesionales:

- Licenciado en Gestión Ambiental.
- Licenciado en Comunicación Social (prescindible).
- Coaching Ontológico (prescindible).

❖ Materiales:

- Cartelería y folletería;
- Luminarias de bajo consumo o led;
- Temporizadores o sensores de movimiento;
- Cestos de basura rotulados para clasificar diferentes tipos de residuos;
- Aireadores y perlizadores en baños y cocinas;
- Sistemas de doble descarga o descarga interrumpida.

❖ Económicos

- Disponibilidad de fondos para los recursos materiales y profesionales.

MARCO DE TIEMPO - DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDADES		1° MES				2° MES				3° MES				4° MES				
		SEMANAS																
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Etapa 1	1.	Inspección, observación y análisis	■	■														
	2.	Reunión introductoria y presentación del Plan de Adaptación Ambiental 2021 para todo el personal																
	3.	Entrevistas con gerentes y encargados de planta			■	■												
	4.	Elaboración del Manual de Buenas Prácticas Ambientales			■	■												
	5.	Reunión con comisión directiva					■	■										
Etapa 2	6.	Implementación de elementos de infraestructura					■	■	■	■								
	7.	Colocación de infografías y señalización					■	■	■	■								
	8.	Capacitación general					■	■	■	■								
	9.	Capacitación específica por puestos de trabajo					■	■	■	■								
Etapa 3	10.	Seguimiento en la adaptación de procesos y tareas									■	■	■	■				
	11.	Implementación de planillas de control									■	■	■	■				
	12.	Inspecciones regulares									■	■	■	■	■	■	■	■
	13.	Reunión con comisión directiva									■	■	■	■	■	■	■	■
	14.	Difusión de la Política Ambiental en las diferentes áreas de la empresa									■	■	■	■	■	■	■	■
15.	Presentación de los resultados alcanzados a todo el personal									■	■	■	■	■	■	■	■	

EVALUACIÓN

La evaluación del Plan de Abordaje Ambiental 2021, se realizará a través de una serie de indicadores cuantitativos, que permitirán obtener información objetiva del consumo de energía, de la generación y gestión de residuos, el consumo de agua y consumo de combustible por vehículo y por kilómetros recorridos; permitiendo fundamentalmente, la comparación de los mismos antes y después de la implementación del Manual de Buenas Prácticas Ambientales.

En la primera reunión programada con la comisión directiva para la semana tres a partir del inicio del plan de implementación, se dejará constancia los indicadores de gestión a utilizar, con el fin de permitir el seguimiento y establecer las herramientas básicas para monitorear la evolución del plan de implementación en la empresa.

De todas maneras, no debemos perder de vista el horizonte a largo plazo, que supone mayores beneficios derivados del juicio de los clientes o potenciales clientes, que, motivados por la gestión ambiental de la empresa y el cambio positivo en la imagen de la misma, sentirán mayor predilección por elegirla, como se refleja en el marco teórico, en el último párrafo de la página 15 de este trabajo.

Los beneficios del Manual de Buenas Prácticas Ambientales en estos primeros cuatro meses, se podrán traducir en ahorro en cuestiones de insumos materiales y energía, reducción de riesgos por incumplimientos normativos y, progresivamente, aumentarán las ventajas competitivas por diferenciación.

- Consumo de kWh por mes registrado en las instalaciones.
- Consumo de agua medido en centímetros cúbicos.
- Consumo de litros de combustibles por kilómetro por vehículo por mes.
- Cantidad de residuos clasificados para su posterior gestión, medido en kilogramos.

Conclusión y recomendaciones

Las conclusiones que derivan de la elaboración de este trabajo final, basado en la implementación de un Manual de Buenas Prácticas Ambientales para la Distribuidora Redolfi, con el propósito de iniciar el camino de la integración de la variable ambiental a la labor de la empresa subsanando dicho déficit en la gestión, son las siguientes:

- Es esencial, en el mundo contemporáneo, la progresiva integración de la variable ambiental por parte de las empresas, si se pretende crecer institucional, económica y socialmente, independientemente del tamaño o dimensión de las mismas.
- La Responsabilidad Social Empresarial, posee, a medida que pasa el tiempo, cada vez mayor importancia para los consumidores.
- La Responsabilidad Social Empresarial, está estrechamente relacionada con los fundamentos del Desarrollo Sostenible. Ambos conceptos convergen hacia un mismo punto.
- Un Manual de Buenas Prácticas Ambientales, puede ser el instrumentado adecuado para comenzar un camino de transformación de la cultura interna, que devenga en una organización ambientalmente más responsable.

Al mismo tiempo, es fundamental interpretar el desafío que tiene por delante la Distribuidora Redolfi.

Una vez implementado dicho manual, la organización, en coherencia con la operativa ejecutada, seguirá un proceso de toma de consciencia y transformación, que muy posiblemente, derive en expansión y nuevas oportunidades de diversos tipos: de negocio, de mercado, de ejercer responsabilidad social, etc.

Se recomienda a la firma desarrollar un plan a largo plazo, que contenga, tanto la repetición del proceso de implementación del Manual de Buenas Prácticas Ambientales en las múltiples sucursales de la firma, (perfeccionado en virtud de los ciclos de mejora continua), como otros instrumentos propios de Gestión Ambiental que conseguirán un efecto multiplicador en la gestión integral de la empresa.

Igualmente, se sugiere la conformación de un equipo interdisciplinario a cargo de un licenciado en gestión ambiental para que lidere dicho proceso con el acompañamiento de la junta directiva o alguno de sus miembros; el fortalecimiento de la imagen de la marca con mensajes claros de lo que la política ambiental de la empresa es y está proponiendo; una planificación a largo plazo que contemple la utilización diversos instrumentos de la Gestión Ambiental para aumentar exponencialmente los resultados positivos de la gestión (como se dijo anteriormente); y la utilización de la normativa ISO 14001 (2015), como guía para la consolidación del Sistema de Gestión Ambiental y

eventual certificación, y la normativa ISO 26000 (2010), respecto al desarrollo de la Responsabilidad Social.

Bibliografía

Abdeen, A., Rajah, E. & Gaur, S. (2016). Consumers beliefs about firm's CSR initiatives and their purchase behaviour. *Marketing and Planning*, 34(1), 2-18. doi: 10.1108/MIP-06-2014-0107

Aldeanueva Fernández, I. y Cervantes Rosas, M. A. (2019). El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana. *Revista Lasallista de Investigación* 16(2) 28-43. doi: 10.22507/rli.v16n2a3

Aldeanueva, I. y Jiménez, J. (2018). *Dirección estratégica internacional*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Brundtland, G. H., Khalid, M., Angelli, S. y Al Athel, S. (1987) *Informe Nuestro Futuro Común*. Recuperado de: <https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=A%2F42%2F427&Language=S&DeviceType=Tablet>

Camargo Mayorga, D. A., Enciso Alfaro, S. Y. y Ruiz Acosta, L. E. (2020). Responsabilidad social empresarial como determinante de la intención de compra del consumidor: un análisis mediante modelamiento con ecuaciones estructurales. *Tendencias* 21(2) 1-18. doi: 10.22267/rtend.202102.138

Comisión de la Comunidad Europea (CCE) (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. BE: COM. Recuperado de: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

Constitución Nacional Argentina [Const]. Art. 41. 1994 (Argentina).

Correa Espinal, A. A., Gómez Montoya, R. A. y Hernández Vahos, J. D. (2017). Modelo de centro de distribución verde: amigable con el medio ambiente y eficiencia operacional usando un enfoque de procesos y un metaheurístico de búsqueda tabú. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31) 199-217. doi: 10.22395/rium.v16n31a10

Dall'Ava, M., Pavione, E. & Pezzetti, R. (2016). Emerging competitive strategies in the global luxury industry in the perspective of sustainable development: the case of Keing Group. *Managment Dynamics in the Knowledge Economy*, 4(2), 241-261. Recuperado de: <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/viewFile/162/125>

Eketu, C. & Richard, N. (2015). Firms social responsibility behaviour pattern and climate of the host community environment in the tourism and hospitaluty industry in Port Harcourt; a study in sustainable development. *Journal of organisation & Human Behaviour*, 4(4), 32-39. Recuperado de: <https://www.proquest.com/openview/1321b816bcdce760360d68a59bc70900/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030932>

Gomez Orea, D. y Gomez Villarino, M. (2007), *Consultoría e ingeniería ambiental: planes, programas, proyectos estudios, instrumentos de control ambiental, dirección y ejecución ambiental de obra, gestión ambiental de actividades*. Madrid: Mundi-presnsa. (p. 56).

Grupo Logística Andreani (2020), *Reporte de Sustentabilidad 2020*. Recuperado de: <http://sustentabilidad.andreani.com>

International Organization for Standardization (ISO). (2015). ISO 14001:2015

Environmental management system – Requirements with guidance for use.

International Organization for Standardization (ISO). (2010). ISO 26000:2010 Guidance

on social responsibility.

Jarrín, A. (2007). Cultura organizacional y reinserción empresarial: de la ciencia a la

conciencia. *Signo y Pensamiento*, 51, 161-167. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-

[48232007000200015&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200015&lang=es)

Labandeira, et al. (2007) Empresa y medio ambiente. En Autores, *Economía Ambiental*

(p. 316). Madrid: Pearson Educación, S.A.

Labandeira, X., León, C. J. y Vázquez, M. J. (2007) Empresa y medio ambiente. En

Autores, *Economía Ambiental* (pp. 319). Madrid: Pearson Educación, S.A.

Leguízamo Díaz, T. P. y Moreno Mantilla, C. E. (2014). Efecto de las prioridades

competitivas en la implementación de prácticas de reverdecimiento en la cadena

de suministro con TQM como mediador. *Dyna*, 81(187), 240-248. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0012-

[73532014000500031&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0012-73532014000500031&lang=es)

Makro Argentina (2016), *Reporte de Sustentabilidad 2016*. Recuperado de:

<https://www.makro.com.ar/Sustentabilidad>

Navarro Roldán, M.Á. (2011), *Manual de gestión ambiental en la empresa: formación*

para el empleo. (p. 15) Madrid: Editorial CEP, S.L.

Navarro Roldán, M.Á. (2011), *Manual de gestión ambiental en la empresa: formación para el empleo*. (p. 16) Madrid: Editorial CEP, S.L.

Pérez, S.A. y Topa, G. (2018). Percepciones sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas: relación con las actitudes y conductas con sus clientes. *Acción Psicológica*, 15(1), 103-119. doi: 10.5944/ap.15.1.22003