

1-1-2018

La RSC estratégica y la competitividad empresarial en el mercado logístico colombiano : caso FedEx

Laura Vanessa Ospina Mariño
Universidad de La Salle

Sergio Felipe Parra Rubiano
Universidad de La Salle

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones

Citación recomendada

Ospina Mariño, L. V., & Parra Rubiano, S. F. (2018). La RSC estratégica y la competitividad empresarial en el mercado logístico colombiano : caso FedEx. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/130

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**LA RSC ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL
MERCADO LOGÍSTICO COLOMBIANO: CASO FEDEX**

LAURA VANESSA OSPINA MARIÑO

SERGIO FELIPE PARRA RUBIANO

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES,
BOGOTA D.C**

2018

**LA RSC ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL
MERCADO LOGÍSTICO COLOMBIANO: CASO FEDEX**

LAURA VANESSA OSPINA MARIÑO

SERGIO FELIPE PARRA RUBIANO

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Negocios y Relaciones Internacionales

Tutor

FELIX OSCAR SOCORRO MÁRQUEZ

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES,

BOGOTA D.C

2018

Tabla de contenido

Capítulo 1: Marco Teórico	11
1.1. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	12
1.2. Responsabilidad Social Corporativa estratégica	13
1.3. Competitividad Empresarial	15
1.4. Competitividad empresarial y la RSC estratégica	16
1.5. El sector logístico	17
1.6. El sector logístico colombiano	18
1.7. Empresa logística: FedEx	19
Capítulo 2: La RSC estratégica competitiva de FedEx	21
Factores relevantes que intervienen en el servicio logístico de FedEx	24
Capítulo 3: La RSC estratégica competitiva de FedEx en el mercado colombiano	27
Encuestas	29
Capítulo 4: Conclusiones	36

RESUMEN

La logística en Colombia se presenta como uno de los sectores de más rápido crecimiento, por variables como la agilidad en los procesos de entrega, volúmenes transportados y más recientemente, la búsqueda de un equilibrio entre factores económicos y sociales gracias al establecimiento de procesos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), o Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La cual repercute directamente en la competitividad de empresas tanto nacionales como internacionales activas dentro del sector, tal como lo es el caso de FedEx Express, empresa la cual se ha convertido referente de ejemplo empresarial para las demás organizaciones partícipes del mercado logístico colombiano. Esto lo ha logrado mediante el posicionamiento estratégico de la empresa por medio de una RSE Estratégica, la cual busca beneficiar económicamente el interés empresarial y al tiempo beneficiar socialmente al entorno donde opera la empresa, guiando objetivos de posicionamiento y expansión, lo que convierte en su RSE Estratégica en competitiva. De acuerdo a ello, el siguiente trabajo de investigación tuvo por objetivo analizar los efectos en términos competitivos que la RSC estratégica de FedEx ha generado en el sector logístico colombiano, donde se encuentra que su RSE ha generado un efecto positivo en la competitividad de las empresas de este sector, mediante la creación de alianzas estratégicas y afianzamiento de clientes. Para llegar a este fin, se utilizó una metodología mixta, junto a postulados teóricos y estadísticas a empresas colombianas y clientes relacionados en este mercado, y con la empresa.

Palabras clave: RSC estratégica, competitividad, FedEx, mercado logístico colombiano, empresas.

ABSTRACT

Logistics in Colombia is one of the fastest growing sectors, due to variables such as the agility in delivery processes, transported and more recent volumes, the search for a balance between economic and social factors thanks to the establishment of processes of Corporate Social Responsibility (CSR), or Corporate Social Responsibility (CSR). Which directly affect the competitiveness of both national and international companies within the sector, as it is in the case of FedEx Express, a company that refers to the meaning of business for other organizations, parts of the Colombian logistics market. This has been achieved through the strategic location of a strategic RSE, which seeks beneficiaries economically business interest and socially beneficial time to the environment where the company operates, the objectives of positioning and expansion, which makes its strategic RSE competitive. According to that, the following research work aims to analyze the effects in competitive terms that the strategic RSC of FedEx has generated in the Colombian logistics sector, where it is found that its CSR has generated a positive effect on the competitiveness of companies of this sector, through the creation of strategic alliances and customer consolidation. To reach this end, a mixed combination of data, together with the theoretical postulates and statistics of Colombian companies and related customers in this market, and with the company.

Keywords: Strategic RSC, competitiveness, FedEx, Colombian logistics market, companies.

INTRODUCCIÓN

La empresa años atrás era concebida como una fábrica generadora de productos o servicios. Fue específicamente después de los años 50 que esta percepción empezó a cambiar. Ahora, específicamente en el mercado logístico se toma como una interrelación con la cadena de suministro; de manera que en el escenario de la empresa se involucran partes internas y externas que logran comprenderla como una articulación de todas sus variables involucradas (Sánchez, 2017). Ya que la función logística se entiende como un concepto integral, entendida como una actividad que se orienta a la satisfacción de las necesidades del cliente, a la vez que se coordina para gestionar el flujo de bienes y/o servicios desde la etapa de producción hasta el cliente final. Por tanto, los eslabones de la cadena de suministro se interrelacionan, de modo que, la acción sobre uno de los actores modifica a el resto (Christopher, 1992).

Es allí, donde los operadores logísticos sobresalen como los actores que desempeñan mejor dicha labor, y el uso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la cual se destaca como una actividad que asegura el óptimo desarrollo de la cadena logística pues permite coordinar las decisiones sociales, ambientales y económicas que afectan positivamente al mercado, accionistas, clientes y al entorno generando un equilibrio óptimo entre el bien privado y el bien social (Gómez y Quintanilla, 2012).

Específicamente en el mercado colombiano, la industria logística presenta un amplio desarrollo gracias a la liberalización de la economía, mejores procesos de industrialización, además de una internacionalización económica, lo que permite internamente al sector logístico el surgir de empresas que se encargan de desarrollar esta industria. Entre ellos, se

encuentran los operadores logísticos, quienes ejercen el rol de intermediarios dentro de la cadena de suministro por medio de la prestación de sus servicios, lo que genera una evolución constante para el sector y el país (Guzmán, 2005).

Sin embargo, los operadores logísticos terrestres en el mercado colombiano están expuestos a múltiples variables tanto endógenas como exógenas que pueden significar riesgos y desventajas, tal como lo evidencia el Banco Mundial (2017) en el Índice de Desempeño Logístico de 2016-2017, donde de 18 países en América Latina, Colombia bajó del puesto 15 al puesto 12. Dicho desempeño abarca diversos factores, tales como la infraestructura, capacidad de eficiencia en despacho aduanero, tiempos de entrega, facilidad para coordinar embarques, facilidad para localizar y hacer seguimiento de envíos, entre otros. Ello afecta directamente la variable de competitividad, la cual, de la mano de la Responsabilidad Social Competitiva, puede llegar a beneficiar a los operadores logísticos del mercado nacional e internacional; llegando a limitar riesgos e impactos que se generan dentro de un mercado exigente y en crecimiento como lo es el mercado colombiano (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

Pese a ello, con el desarrollo del sector logístico en la economía colombiana; motivados por las dinámicas exportadoras que se presentaban en el país, operadores logísticos internacionales encontraron atractivo dicho mercado dada sus capacidades de operación (Velásquez, 2012). Uno de estos operadores es la empresa FedEx, quien sobresale no solo por su actividad logística, sino por el uso de la RSE de manera estratégica, otorgándole un alto grado de competitividad internacional. De manera que busca ser ejemplo a las pequeñas empresas, incentivándolos a replicar su modelo de RSE, con la cual ha logrado una expansión y posicionamiento internacional donde se destaca una RSE estratégica y competitiva (Sustainability FedEx, 2016).

Por tanto, el éxito de las empresas inmersas en la logística en Colombia, dependen de si estas participan correctamente en un ambiente altamente competitivo que abarque todas las herramientas necesarias, y aún más cuando la aplicación de la RSE dada en marcos competitivos genera beneficios como mayor productividad, lealtad de los clientes, credibilidad o incluso, el acceso a nuevos mercados. La aplicación de dichas prácticas empresariales, han permitido y continuarán permitiendo en mayor medida a las empresas logísticas, el competir eficientemente y generar posibilidades más altas dentro de los mercados, pues estas prácticas se enfocan en todos los participantes: clientes, accionistas, comunidad y país (Sánchez, 2017).

No obstante, aunque las empresas realizan los procedimientos de RSC como una forma de transparencia empresarial, también se enfrentan al factor de la alta competencia la cual en muchos de los casos es desleal y sin una regulación apropiada (Velásquez, 2012).

Allí resalta la diferencia FedEx, pues dentro de su modelo de RSE genera alianzas estratégicas que permitan a los operadores locales ser más competitivos por medio del uso de su marca. Esto ayuda paralelamente a la expansión tanto de FedEx como de la empresa aliada (Sustainability FedEx, 2016).

Dichas actividades no son una RSE simple pues se describen como RSC estratégica. Por ello, entender que la RSC estratégica es una de las opciones más rentables para las empresas que buscan maximizar los beneficios, ofrece un elemento de valor diferenciado, pues la competitividad actual del mercado tanto nacional como internacional genera exigencias tales como una responsabilidad social empresarial óptima y competitiva de lo contrario con el mismo crecimiento del mercado, los actores que no posean estos no logran operar satisfactoriamente e incluso no podrán verse beneficiados en ámbitos como operar en bolsas de valores. Otorga también una especie de patrocinio o reputación, técnicamente

nombrado sponsoring. Lo que brinda un equilibrio beneficioso, tanto para las empresas como para las comunidades (Fry, L.W., Keim, G.D. y Meiners, R.E., 1982; Marsden, 2000). Es decir, mediante estas acciones y decisiones estratégicas se crea un valor sujeto a las sociedades y a las compañías; lo que optimiza resultados que contribuyen a obtener objetivos de reconocimiento y expansión (Carroll, 2001). Por lo tanto, cuando las acciones de RSC de las compañías favorecen el entorno competitivo, la RSC se convierte en algo estratégico (Porter y Kramer, 2006).

De esta manera se pretende plantear la RSE como un modelo de negocio, por medio del cual se busca identificar las estrategias que ejercen efecto a nivel competitivo. Por lo que estudiarla en el caso descrito anteriormente servirá para comprender y complementar de qué manera se pueden desarrollar actividades conscientes y con sentido de desarrollo en sector logístico terrestre, haciéndolas más eficientes y provechosas; donde a partir de una visión estratégica se unan los recursos y potencialidades de la empresa para alcanzar sus objetivos de expansión y crecimiento (Acosta, 2016).

Por lo tanto, es válido afirmar que la RSE como fuente de estudio tiene un amplio campo temático para entender las decisiones de las empresas, sin embargo, no se ha abordado con precisión el efecto de la RSE enfocada en las decisiones estratégicas que se han dado e influenciado a nivel competitivo en sector logístico, específicamente en el mercado colombiano.

Razón por la cual el presente trabajo se desarrolla en torno a la hipótesis de que la responsabilidad social empresarial estratégica de FedEx genera un efecto positivo en la competitividad de las empresas del mercado logístico colombiano, ya que busca que más empresas conozcan e implementen su modelo de RSC mediante el uso de su reconocimiento

internacional. Lo que logra posicionar tanto a FedEx como a su empresa aliada y/o cliente mediante sus estándares de RSE.

A partir de lo anterior surge la siguiente pregunta investigación: ¿Cuál ha sido el efecto causado por la Responsabilidad Social Empresarial estratégica de FedEx Express en la competitividad del mercado logístico colombiano?

Evidenciado que este trabajo es relevante para a la línea de investigación de Gestión, Entorno y Competitividad de las Organizaciones de la Universidad de La Salle, pues RSE se ha caracterizado dentro del análisis en términos de derechos humanos y laborales, medioambiente, prácticas laborales y gobernabilidad.

Por tanto, la presente investigación tuvo por objetivo general analizar los efectos en términos competitivos, que la RSC estratégica de FedEx Express ha generado dentro del mercado logístico colombiano. Teniendo en cuenta que en su modelo de RSC busca que más empresas conozcan e implementen su modelo de RSC mediante el uso de su marca. Lo que logra posicionar tanto a FedEx como a su empresa aliada y/o cliente a sus estándares de RSE.

Dado el enfoque en que se dirige la investigación, se plantea implementar una metodología de investigación mixta. Así pues, para el desarrollo del objetivo general se plantearon 4 objetivos. En el primer objetivo se pretenden dar las bases teóricas necesarias para entender la relación entre la RSC estratégica y la competitividad en el mercado logístico colombiano, para ello, se analizará el punto de vista académico proporcionado por investigaciones provenientes de tesis de grado o artículos relacionados publicados en bases de datos como EBSCO, Jstore y Redalyc y de expertos en el tema respectivamente, que servirán de marco teórico, para poder analizar en el estudio de caso escogido.

En el segundo objetivo se detalla desde los antecedentes académicos ya propuestos, la RSC estratégica de FedEx como empresa internacional con experiencia en su sector. Para

esto se utiliza la información dada en sus informes y reportes de responsabilidad social; así como también se toma puntos de vista de los participantes, sus interacciones y comunicados frente a la RSE.

En el tercer objetivo, se retoma lo visto en los anteriormente para evidenciar el impacto de la RSE estratégica de FedEx Express en la competitividad del mercado logístico colombiano. Por consiguiente, se detalla la RSC implementada por FedEx en Colombia, y luego mediante la verificación de campo se pueda observar los efectos evidenciados por otras empresas y clientes. Por lo que el uso de encuestas y entrevistas realizadas a actores que tienen relación con la empresa, sirva de guía para contrastar con los objetivos que plantea la RSC estratégica de FedEx en el mercado.

Finalmente, en el último objetivo se sintetizan los resultados obtenidos en las conclusiones. Permitiendo de esta manera consolidar el estudio de la información obtenida sobre la RSC estratégica y su competitividad en el caso aplicado de FedEx en el mercado logístico colombiano desde su experiencia como actor internacional.

Enfatizando que lo anterior tiene como finalidad obtener el título profesional en Negocios y Relaciones Internacionales. Por ello se quiso darle un enfoque empresarial, enfatizando en las acciones en las acciones que propicien la aplicación de la RSC en condiciones positivas. Por tanto, se buscó realizar un trabajo conjunto para el beneficio social y económico. Todo desde el marco provisto de los actores, la logística nacional e internacional.

1. Capítulo 1: Marco teórico

El siguiente capítulo tiene por objetivo describir los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa Estratégica y su relación con la competitividad. Con el fin de evidenciar los principales factores a tener en cuenta para determinar si una RSC es estratégica y competitiva. Para ello, es necesario analizar los postulados teóricos que aportan claridad sobre su definición y complementariedad.

1.1 La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Desde el sector privado después de los años 50's se generó una tendencia a fortalecer el compromiso de la empresa, este compromiso entendido en el marco de la sostenibilidad, no solo ambiental; sino también de credibilidad, competencia, estabilidad en los países, desarrollo de empleos, entre otros. Lo que otorga a los actores comprometidos con ello mejoras en su empresa, en el sector y en el país (Sierra, 2014).

Para ello las corporaciones implementan una Responsabilidad Social Empresarial (RSE), concepto usado por primera vez en Estados Unidos en 1953 en el libro "*Social Responsibilities of the Businessmen*" de Howard R. Bowen. Quien ofrece la RSE como solución a el entorno conflictivo en el que se encontraban inmersas las personas y sus empresas, luego de enfrentar crisis económicas y políticas que terminaban afectado negativamente a las corporaciones y sus partes involucradas (Son de Tambora, 2006).

De tal forma se abarca la RSC como la complementariedad entre los objetivos económicos de la empresa, con efectos positivos hacia la sociedad y su entorno. Es por ello que, a raíz del nacimiento de la RSC, surge el concepto de stakeholder, el cual se describe como toda aquella parte (persona o grupo) que puede verse influenciada con las actividades

de la empresa. Entre estos se encuentra, empleados, proveedores, clientes, otras empresas u organizaciones.

Dicha Responsabilidad Social Empresarial, es entendida por Gómez y Quintanilla (2012) como: “El conjunto de prácticas que buscan generar beneficios sociales, ambientales y económicos de manera coordinada para impactar al mercado, los accionistas y al país” (p.37).

De modo tal que está RSE permite generar una ventaja competitiva sostenible orientada a beneficios más amplios que los económicos. La sostenibilidad de esta ventaja competitiva ha servido para fortalecer la competencia del mercado empresarial, incrementar la innovación y mejorar la reputación de quienes participan en esta industria (Porter, 1993).

Por ello, actualmente la Responsabilidad Social Empresarial, atiende los cambios y las tendencias generadas dentro del mercado. Y para la presente investigación se analizaron las principales razones que fundamentan el uso de la RSC en el sector logístico, dadas las exigencias de los consumidores en un entorno expuesto a diversas variables que pueden influir en el servicio, entre las que se encuentra la infraestructura, el transporte, el almacenamiento, entre otros. Razón por la cual las empresas han buscado un equilibrio económico y social, donde han implementado innovadoramente la RSC para dar una respuesta a un mercado exigente, y reducir sus costos operativos (Rovira, 2016).

1.2 Responsabilidad Social Corporativa estratégica

Antes de definir la RSC estratégica, es conveniente primero definir qué se entiende por estrategia. Según Karloff (1991) es un grupo de acciones o decisiones destinadas alcanzar objetivos específicos, por medio de la coordinación de los recursos de la empresa. Su propósito final es el de alcanzar una ventaja competitiva reflejada en una rentabilidad a largo plazo. En otras palabras Sainz de Vicuña (2001) describe a una estrategia, como el adecuar los factores internos a los externos para alcanzar una mejora en términos competitivos.

A partir de lo anterior, se puede entender porque la RSC estratégica nace como alternativa a las actividades tradicionales de RSE, que no ofrecían tanta importancia a la misma como modelo de negocio. Ya que, por medio de esta alternativa, se logra dar valor a la marca. Teniendo en cuenta que aun así este tipo de RSE sigue abordando los mismos planos que la tradicional, pero viéndolo con enfoque de negocio (Ricks, 2005).

Por lo tanto, desde el enfoque de negocio una RSC es estratégica si establece una relación win-win; es decir, que por medio de las actividades de la empresa el valor de esta crezca en función del valor que le otorga la sociedad. Consecuentemente dichas actividades o decisiones contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de negocio (Carroll, 2001). Los cuales suelen ser, expansión, posicionamiento y reconocimiento. Lo anterior se llevan a cabo mediante la identificación de las necesidades o problemáticas de las sociedades y su entorno, que posteriormente vendrá a buscar resolver o disminuir con los servicios o productos de la empresa (Szekely y Knirsch, 2005).

Por otra parte, actualmente también se está practicando lo denominado RSC estratégica expuesto. Este tipo de RSE es usada por empresas para beneficiar empresas, y mediante esto se establece también una relación win-win. Donde generalmente las motivaciones de su uso se fundamentan en razones competitivas, ya que las alianzas suelen hacer más sencilla la consecución de los objetivos anteriormente mencionados (Crawford y Scaletta, 2005).

No obstante, teniendo en cuenta que los objetivos de cada compañía suelen ser distintos, su RSC estratégica también. Además de los objetivos de expansión, posicionamiento y reconocimiento; algo en lo que la mayoría de las empresas coincide es en el objetivo de reducción de costos. Lo cual se garantiza mediante una RSC adecuada. Y según Neville, Simon y Bulent (2005) cuando dicha RSC cumple con el objetivo de reducir costos, y además aumenta la eficiencia facilitando los procesos, dicha RSE es estratégica.

1.3 Competitividad empresarial

Según Anaya (2007) a partir de los años 50's inicia una amplia competencia entre las fábricas, derivado de la desregulación arancelaria y apertura de mercados. Lo que termina transformando el término tradicional de competencia por competitividad, donde el cliente es factor primordial. Exigiendo a las empresas que otorguen bienes y servicios que requieran y necesiten, en los tiempos adecuados, por lo que los procesos debían ser rápidos y eficaces ofreciendo un paquete de servicio integral.

Según Echeverri (2007) para que una empresa sea competitiva, esta necesita “establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de Planeación, Organización, Dirección y Control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen” (p.3). Es decir que, mediante el adecuado flujo de información interna y externa, la empresa logra anticipar y enfrentar los cambios que genera su entorno, reflejándose en su productividad (Echeverri, 2007; Porter, 1993).

Las empresas u operadores logísticos pueden llegar a utilizar su RSC como un método de participación, aumentando la competitividad frente a las empresas que no la practican. Ya que el aumento de competitividad dentro de este sector se traduce en crecimiento en el nivel de ventas, mayor en la participación del mercado, liderazgo y ventaja competitiva. Esto produce que aquellos que participan, y no cumpla las expectativas de sus clientes en mayor proporción, no sean sostenibles a largo plazo (Rodríguez, 2016).

Ser competitivo también significa abordar el plano interno y externo integralmente. Dicho de manera explícita, la empresa debe tener la capacidad de organizar todas sus partes internas para alcanzar el mayor rendimiento de sus recursos disponibles, tales como el personal, su infraestructura, sus proyectos, entre otros. Donde junto al plano externo, se

tomen las variables que influyen en las actividades diarias de la empresa, por ejemplo, el nicho de mercado, la variación del sector, entre otros (Pelayo, s.f).

Por otra parte, Lall, Albaladejo, Mesquita (2005) asegura que una empresa es competitiva, si sus productos y/o servicios fueron hechos pensando en el cliente. Y su integración con prácticas socialmente responsables derivan en la fidelización de clientes, ya que como se dijo anteriormente, las prácticas de RSE van guiadas a la integración responsable de todas las partes involucradas en las actividades y decisiones tomadas por una empresa.

1.4 Competitividad empresarial y la RSC estratégica

Abordar la competitividad empresarial en el sector logístico implica en la actualidad abordar el tema de la sostenibilidad del negocio, entendido esto como perdurabilidad en el tiempo, aspecto que de manera desmenuzada significa: crecimiento, rentabilidad, eficiencia, liquidez y valor (Carrasco, Ponce, Moreno, s.f).

Por tanto, es importante tener en cuenta que la RSE logra fortalecer la competitividad empresarial, por medio del aumento de sus capacidades para la atención de la demanda, la apertura de los mercados, reconocimiento en su implementación, mayor valor en la marca y una mejora en la imagen empresarial; se identifica lo que se conoce como el punto de equilibrio entre una óptima gestión empresarial y social, o mejor llamada, Responsabilidad Social Competitiva, la cual desde una óptica de estrategia empresarial, permite obtener el fin primordial de las empresas, ganancias económicas y al tiempo beneficiar socialmente (García, 2007).

Por ello, entender que la RSC estratégica es una opción rentable para las empresas que buscan maximizar los beneficios, ofrece un elemento de valor diferenciado, ya que otorga una especie de patrocinio o reputación, técnicamente nombrado sponsoring. Que

otorga un equilibrio beneficioso, tanto para las empresas como para las comunidades (Fry, L.W., Keim, G.D. y Meiners, R.E., 1982; Marsden, 2000).

Es decir, mediante estas acciones y decisiones estratégicas se va creando valor a las sociedades y a las compañías, optimizando resultados que contribuyen a obtener objetivos de reconocimiento y expansión (Carroll, 2001). Por lo tanto, cuando las acciones de RSC de las compañías favorecen el entorno competitivo, la RSC se convierte en algo estratégico (Porter y Kramer, 2006).

1.5 El sector logístico

Para poder entrar a hablar del sector logístico, es preciso aclarar el término logística. Dicho término se deriva del flujo de materiales. Relacionado con todas aquellas actividades que integran las actividades de una empresa en sus procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos (Anaya, 2007).

El sector logístico internacionalmente, es un sector con gran dinamismo y que difiere de cada país debido a que cada cual tiene variables que lo hacen diferente, entre estas están los medios de transporte, la infraestructura, los procesos de entrega, en nivel tecnológico, los factores ambientales, entre otros. No obstante, aunque es un sector que se determina por variables específicas de cada país, es también un sector en constante interacción con el exterior. Esto debido a las crecientes relaciones de intercambio de bienes y servicios demandadas en todo el mundo (González, 2007).

González (2007) afirma que esta interconexión hace que las empresas que laboran en este sector se replanteen la manera en que producen, comercializan y distribuyen sus productos y/o servicios. Ya que ahora se debe pensar en el efecto que estos tengan tanto en sus clientes o usuarios y su entorno.

Para Ballesteros R y Ballesteros S (2008) la innovación, investigación y desarrollo tecnológico al servicio de los procesos de logística y transporte, en las áreas críticas como lo es la infraestructura, los tiempos de la cadena de suministro, medición y administración del riesgo en las cadenas de suministro son claves en términos competitivos.

1.6 El sector logístico colombiano

El sector logístico colombiano se caracteriza por estar altamente influenciado por variables externas. Por ello, la devaluación del peso colombiano ha afectado las actividades comerciales del país. De allí que un contexto altamente competitivo, las empresas de este sector se esfuercen por crear alianzas estratégicas para complementar y fortalecer el impacto de sus negocios (Delgado, s.f).

Es por ello, que existen diferencias en como empresas grandes y pequeñas, nacionales e internacionales, enfrentan las variables a los que están expuestas. Allí las actividades de RSE ha dejado en exposición las grandes diferencias que se presentan en ámbitos de competitividad como lo es: permanencia en los mercados, generación de empleo, prácticas laborales, gobernabilidad, desarrollo de la comunidad, prácticas justas y medio ambiente, entre dichos operadores. Vislumbrando que se presente una afectación en los procesos logísticos terrestres en Colombia. Lo que requiere que las pequeñas empresas se acojan a los estándares que plantean las grandes empresas (Cappa y Cameron, 2012; Ballesteros y Ballesteros, 2008).

Una de las fuentes de conocimiento recientes que ha ofrecido servicios de investigación, consultoría, estándares y apoyo en la gestión del desarrollo de las actividades en el sector logístico, es la organización Logyca quien ha ofrecido soporte acerca de los factores de éxito de las empresas que operan en dicho sector. Dicha organización, en su trabajo de investigación y consultoría analítica Oportunidades logísticas en Colombia (2008),

habla del valor agregado que deben poseer empresas colombianas para poder competir; en el sector logístico la optimización de los procesos de la cadena logística son clave. No obstante, se debe lograr que integren la responsabilidad social en dicha actividad, ya que tanto la productividad, la competitividad y el mismo crecimiento económico deben estar en concordancia.

Según Delgado (s.f) este sector es una fuente de oportunidades que le exige a las empresas acogerse a estándares mundiales para participar manera adecuada, de modo que los actores del exterior también requieren que en Colombia existan unos mínimos, para aprovechar nuestro sector y nosotros de los demás. En dicho sector actualmente se están ejerciendo amplias actividades de inversión en tecnología e infraestructura para atender la creciente demanda. Lo que evidencia que es un sector cada vez más relevante en la cadena de valor de las compañías.

Por ejemplo, Delgado (s.f) explica que actualmente en Colombia existe un gran porcentaje de empresas que integran sus actividades operativas con materiales importados, o por el contrario, se insertan económicamente exportando bienes y servicios. Por tanto, afirma que si uno tiene una cadena productiva o una cadena de abastecimiento óptima en procesos, la empresa no se verá tan afectada por variables externas que posiblemente en otro escenario terminarían afectando al cliente final. Y en este país el principal reto es ese.

1.7 Empresa logística: FedEx

Las empresas en el contexto globalizado empiezan a entender las necesidades crecientes de las personas en obtener servicios lo más completos posibles, siendo este un factor determinante a la hora de posicionar una empresa en el mercado. En este marco nacen los operadores o empresas logísticas, estas se caracterizan por manejar el flujo de materiales de manera integral. Solucionando así los problemas de aprovisionamiento que tenían las

empresas y personas que pretendían desarrollar dicha actividad por separado. Por tanto, los operadores logísticos facilitan este proceso en términos de tiempos y costos principalmente (Anaya, 2007).

Los operadores logísticos son actores esenciales en la industria del transporte, encargados de diseñar, planificar y ejecutar todas las funciones asociadas al transporte, abastecimiento y almacenamiento de carga desde el inicio hasta el final. Por ello, se busca reducir costos, por medio de la generación de valor agregado para el cliente con soluciones integrales que otorguen la capacidad de resolver problemas de una manera más eficiente, que el cliente no conseguiría si lo hiciera por sus medios (Puentes, 2006). Lo cual debe basarse en una capacidad competitiva acorde con la experiencia empresarial y del mercado, donde el establecimiento de redes confiables ofrezca certeza en el servicio logístico. Esto garantiza buen flujo de información entre los intermediarios (Banco Mundial, 2006).

Entendido esto se evidencia que el sector logístico es un sector de rápido crecimiento que difiere en cada país, pero que tiende a enmarcarse siempre dentro de las mismas variables, y tal como lo dice Velásquez (2012) en su investigación los operadores logísticos “Podrían verse como impulsores no solo económicos, también del mercado, de factores sociales y de su misma industria” (p.11).

El papel de FedEx en este aspecto es bastante importante, ya que actualmente destaca por ser un impulsor económico, no solo en su país, si no en cada país en donde tiene presencia directa. Y todo gracias a su RSE estratégica, donde se diferencia por ser líder en sus prácticas que lo hacen mundialmente competitivo. Entre sus características, destaca el propio nombre de la empresa -FedEx- que significa rapidez. Un factor primordial para que las operadores logísticos sean competitivos ("Información de la Compañía", s.f.).

2. Capítulo 2: La RSC estratégica competitiva de FedEx

El presente capítulo retoma los aportes teóricos analizados anteriormente, para compararlos con los propuestos por la empresa FedEx. Reconocida internacionalmente por ser líder y referencia en RSC en el mercado logístico colombiano, por ello, se distinguirá las estrategias tomadas por la empresa en este ámbito y por las cuales actualmente es una de las empresas con mayor competitividad en su sector.

Teniendo en cuenta que la dimensión de la RSC otorgada por una empresa depende de su objetivo operativo y administrativo, las empresas del sector logístico abordan la RSE de manera más integral, ya que sus objetivos comprometen toda una cadena de procesos; en la que se encuentra: la planeación, gestión, distribución; y parte de subprocesos tales como el almacenamiento, inventario, transporte, costos transaccionales, y lo referente a la atención al cliente en todo este proceso hasta la entrega final (Perdiguero, 2005). De manera precisa, FedEx Express se ha establecido en el mercado como un operador logístico confiable y en crecimiento, en parte gracias a su RSE. Por ejemplo, actualmente FedEx lleva 23 años en el mercado colombiano, y más de 45 años en el mercado mundial ("FedEx, ahora en el mercado local", 2011).

FedEx es una empresa estadounidense, creada en 1973 por Frederick W. Smith dedicada a la industria logística de entrega de correo, correo expreso, transporte de carga y logística de terceros. Actualmente es conocida internacionalmente como FedEx como abreviación de Federal Express, por lo que es mundialmente reconocida. Actualmente ofrece sus servicios a más de 220 países y territorios, enlazando mercados que cuentan con más del 90% del Producto Interno Bruto (PIB) en un plazo de 1-3 días laborales, con un total de 3,6 millones de envíos por día. De manera exacta cuenta con más de 24 años de presencia en el mercado colombiano ("Información de la Compañía", s.f.).

La RSC describe los objetivos y reconocimiento de FedEx como líder en el sector, por ello se rige bajo un código de conducta y ética empresarial global, que establece altos estándares que abordan las áreas de “salud, seguridad y medio ambiente en el lugar de trabajo, derechos humanos, acoso y discriminación, conflictos de intereses, obsequios y entretenimiento”. Ofreciendo un servicio de Línea de Alerta de FedEx las 24 horas o contactando a la gerencia, Legal o Recursos Humanos, donde cualquier persona puede conocer dicho código ("CSR Policy Statements - About FedEx", s.f.).

También abarca una política de medio ambiente, lo que garantiza la salud del negocio a largo plazo, toma en cuenta las comunidades y su entorno. De modo que, están en búsqueda constantes de soluciones logísticas que disminuyan la huella, sirviendo de camino para la competencia. A ello lo nombran Sistema de Gestión Ambiental (EMS), basado en la norma ISO 14001, la cual ofrece un marco de seguimiento para responder adecuadamente y en equilibrio a las necesidades ambientales ("ISO 14001:2015(es) Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso", 2015).

Su impacto estratégico se puede evidenciar en las alianzas que establece, donde exige que sus asociados sean igualmente responsables, poniendo a FedEx como “un líder senior de sostenibilidad responsable del rendimiento” ("CSR Policy Statements - About FedEx", s.f.).

La seguridad y privacidad de datos es otro pilar de su RSC, entiende y atiende los riesgos con el uso de información ofrece un Centro de Protección al Cliente. Allí destaca la Política de privacidad en línea, junto a la implementación constante de recursos que eviten el uso indebido de la información, y ayuden a sus clientes a identificar, informar y mitigar estos riesgos.

Por último, ofrece un compromiso de política pública, vinculando iniciativas que vayan acorde con sus intereses comerciales, cumpliendo siempre legalmente con las exigencias de

cada mercado. Teniendo como prioridad el uso público de información de las actividades desarrolladas con esta temática, lo que fomenta la vinculación de clientes tanto potenciales, como ya partícipes, al igual que de sus empleados ("CSR Policy Statements - About FedEx", s.f.).

Es por ello que las empresas que operan dentro del mercado logístico, encuentran que la aplicación de la Responsabilidad Social Competitiva a sus políticas y operaciones, llega a ser beneficiosa tanto a nivel social como económico; aun cuando enfrentan una barrera competitiva, pues no todos los operadores logísticos tienen las mismas capacidades para implementar iguales políticas u operaciones entorno a la RSE y la competitividad, tal como es el caso diferenciado de FedEx, empresa la cual ha sido reconocida mundialmente por el Índice de Líderes en innovación climática de Maplecroft en 2012, ganadora del premio de Dubái al transporte sostenible y catalogada dentro de las 500 compañías más ecológicas por el índice del CSR en 2011, por el ahorro de 480.000 galones de combustible, al convertir su flota vehicular en eléctrica e híbrida, al igual que lograr el 0% de emisiones causadas por sus embalajes, totalmente reciclables (Sustainability FedEx, 2016).

Según Porter y Kramer (2006) la RSC estratégica contribuye a mejorar la cadena de valor de la compañía. Lo que resulta en optimizar su productividad. Para ello: 1. Se debe diferenciar las partes de la cadena de valor, donde cada una sea social y ambientalmente responsable. 2. Esto debe generar disminución de costos. Para ello se deben evidenciar las consecuencias sociales y ambientales de cada una de estas partes. Lo que va a resaltar ciertas fortalezas y debilidades que deben ser diagnosticadas por la empresa, para la posterior planificación de acciones con RSC que reduzcan costos y ofrezcan ventajas competitivas.

Lo anterior se puede realizar a partir de instrumentos de medición social, económico y ambiental, que ofrecen una perspectiva de las necesidades tanto de la empresa como de su

mercado (Mochales, 2004). Entender que la cadena de valor significa que los clientes también deban practicar y participar de la RSC contribuye a consolidar una RSE estratégica óptima. Ya que de su gestión dependerá su desarrollo en la empresa, por lo que abarca los efectos positivos derivados de ella (Espinoza, 1997; Porter, 2007).

Según Freeman (1984) citado por Mochales 2004 “cualquier grupo o individuo que tiene la capacidad de influir o sea afectado por la consecución de los objetivos de la organización” es catalogado *Stakeholders*. FedEx Express para la aplicación de su RSC estratégica realiza un sondeo informal sobre las principales falencias que se detectan en el envío de productos, y en la calidad de servicio percibida en su proceso (Expoknews, 2010).

2.1 Factores relevantes que intervienen en el servicio logístico de FedEx

2.1.1 *Empaque*

No elegir el empaque adecuado para transporte del artículo puede derivar como consecuencia que el producto no pueda ser transportado, es decir, ocasiona inconvenientes para el cliente, lo que puede resultar en procesos y costos adicionales. O puede que el producto pueda ser transportado, pero no llegue en óptimas condiciones a su destino, de allí que ocasione que el cliente puede interpretar mal manejo por parte de la compañía (Fedex, s.f).

En solución a ello, FedEx ha otorgado asesoramiento personal y virtual para la manipulación y administración adecuada del envío de mercancía. Esto apoya el uso de ciertos empaques amigables con el medio ambiente, por ello, habilita incluso el servicio de empaque y envoltura en sus Centros Autorizados de Envíos FedEx, que en el mercado colombiano pueden ser los Interrapidísimo. Esto ha brindado beneficios sociales, económicos, ambientales y administrativos (El Espectador, 2011; “EspokNews | ExpokNews”, 2010)

2.1.2 Seguridad

La seguridad es primordial, por ello ofrece un portal donde brinda la ubicación y horario de los Centros Autorizados de Envíos FedEx para la administración correcta. Es allí, donde el proceso de contacto con el cliente y su producto con el operador, donde otorgar y validar la información otorgada por ambas partes garantiza un óptimo servicio. Por ejemplo, declarar que la mercancía es frágil, brindara la manipulación adecuada del producto, lo cual, con relación al punto anterior debe ir incluida en el empaque. Suministrar la adecuada y suficiente información por ambas partes consolida las relaciones de confianza en la manipulación de los productos, lo que garantiza próximas transacciones entre el cliente y el proveedor (Fedex, s.f).

En adición, por ser una marca reconocida, FedEx se asegura que sus clientes no sean víctimas de fraude, ya que vía mail han sido enviados correos falsos con el uso de la marca, exigiendo pagos a destinos inciertos. Para ello, la empresa ofrece soporte y se rige bajo lineamientos de seguridad en el uso de información de sus clientes, donde el contacto se realiza mediante la página y su cuenta personal con la compañía en FedEx Billing Online (FBO). Allí se le brinda autenticidad a los procesos mediante la otorgación de un usuario y clave donde el cliente puede revisar todo lo relacionado a su envío. Esto asegura el uso responsable de la información ("Alerta de Correo Electrónico Fraudulento", s.f.).

2.1.3 Información

Con relación al anterior punto, el suministro de información completa y su manipulación, debe ser evidenciada en la etiqueta de envío. Esto agiliza el proceso de rastreo y entrega de paquetes. Donde FedEx, por medio de su portal les ofrece a sus clientes la posibilidad de crear sus propias etiquetas y colocarlas en sus paquetes antes del proceso de envío, o si prefiere, se puede acercar a los Centros Autorizados de Envíos FedEx y realizar el

proceso con el asesor encargado. En términos específicos, esto es determinante ya que evita retrasos en los servicios de envío, y gastos por cuenta de devolución por paquetes entregados donde corresponde (Fedex, s.f).

3. Capítulo 3: La RSC estratégica competitiva de FedEx en el mercado colombiano

Teniendo en cuenta la RSC estratégica de FedEx vista en el anterior capítulo, en el siguiente apartado se verá su efecto en el mercado logístico colombiano. Para este fin, primero se detallarán algunas de las estrategias tomadas por FedEx en este mercado para luego ser contrastadas, con un total de 143 encuestas de tipo cuestionario estructuradas, realizadas a una población específica empresarial y consumidora de servicios logísticos terrestres; realizadas bajo la clase de encuesta en centro de trabajo y encuesta en el exterior, con unidades muestrales de las empresas logísticas FedEx Express, Blu Logistics, Servientrega S.A y Envía Colvanes, así como unidades muestrales individuales de clase consumidora de estas mismas empresas nombradas, seleccionadas bajo las especificaciones de inserción dentro del mercado logístico, de manera laboral o comercial, donde una vez recopilada la información se utiliza la técnica de sistematización y análisis cuantitativa por medio de distribución de frecuencias, promedios y porcentajes, para finalmente observar la relación entre las estrategias implementadas y el conocimiento, aceptabilidad y efectos frente a su relación con la competitividad.

Dentro del mercado colombiano, la logística terrestre se encuentra definida en variables sensibles por temas como la infraestructura, las regulaciones, la geografía y principalmente por la economía política que encamina al país y sus operaciones empresariales, esto se ve afirmado por el Banco Mundial (2016) quien menciona que: “El comercio global, depende de la logística y de cuan eficiente importan y exportan los países permitiéndoles competir en la economía global” (p.7).

Es así, como el mercado logístico de distribución terrestre ha logrado que la participación empresarial en este ámbito se vea incrementada. Lo anterior demuestra que alrededor de 90 empresas en Colombia, entre pymes y grandes multinacionales, se encuentran dentro del mercado logístico terrestre; lamentablemente, gracias a las constantes

innovaciones en los mercados y las constantes demandas de los consumidores, la logística terrestre en Colombia encabezada por compañías como FedEx Express, han optado por innovar de modo tal que su modelo empresarial se vea beneficiado y al tiempo, se vea ligado a una ayuda a la sociedad. Creando así un modelo innovador y competitivo, que satisfaga las necesidades de los clientes que actualmente el mercado posee (Villegas, 2017).

La responsabilidad social empresarial de FedEx Express dentro del mercado colombiano ha logrado marcar una serie de pautas sobre su competencia, pues actualmente el 47% de los importadores buscan nuevos proveedores internacionales que logren combinar el ámbito social y económico, razón por la cual, una empresa con presencia oficial en Colombia desde el año 2011, y que con un modelo de RSC establecido años atrás y puesto en práctica anteriormente, ha sido per se uno de los mayores atractivos dentro del mercado colombiano (World Bank, 2016).

Dentro del mercado colombiano, la participación empresarial con RSC, ha incrementado en los últimos años. Tomando esta RSC como una de las salidas para mejorar la imagen empresarial, o realizar el proceso conocido como *Greenwashers*, mediante el cual las empresas colombianas han logrado posicionarse, pero que se enmarcan en la caridad, de esta forma, empresas como FedEx Express con programas de responsabilidad medio ambiental, por medio de uso eficiente de flotas de vehículos híbridos o eléctricos, han optado por dar un vuelco a la responsabilidad social empresarial del mercado logístico colombiano, permitiendo así que se tome como una de las innovaciones de este mercado (Rovira, 2017).

La RSC de FedEx ha significado mejoras en su infraestructura, por medio de transportes más eficientes y sostenibles, lo que ha mejorado sus estándares de calidad y seguridad. Estableciendo líneas en el mercado para gestionar los procesos logísticos de recogida y entrega de productos, lo que ofrece competitividad con los operadores logísticos

que aún no la practican. Específicamente ha hecho de sus vehículos 50% más eficientes en cuanto al uso de combustible con sus FedEx Express vehículos. A esta iniciativa la nombraron específicamente “Conducción de combustible eficiente, mejoras de la tecnología del vehículo y uso de combustible alternativo” ("FedEx 2017 Sustainability Metrics", s.f.).

Gracias a su implementación, el transporte terrestre como uno de los servicios más contaminantes dentro del mercado colombiano, ha visto disminuida su brecha con acciones llevadas a cabo por FedEx Express que no solo se enmarcan en la conversión de su flota en 50% más eficiente, sino que esta acción ha visto impactado otros hechos como el gasto anual de combustible, el cual disminuyó en un 17.1% gracias al uso de energía como método de combustible, hecho que sería percibido por empresas aliadas y el cliente como una estrategia de éxito competitivo en los sistemas de producción no contaminante llevados a cabo por medio de su RSC estratégica competitiva (FedEx Global Citizenship, 2017).

3.1. Encuestas.

La RSC estratégica le otorga valor a la marca, lo que abre oportunidades de expansión mediante alianzas estratégicas que hacen a las empresas más competitivas (Agus y Salas, 2017). Para ello FedEx se ha aliado con la empresa colombiana Interrapidísimo, con el objetivo de establecer una consolidación a largo plazo en mercado. Derivado de ello se abrieron más de 168 puestos de trabajo (dato de 2011), junto con la complementación en su infraestructura de productos 95% colombianos, lo que según Eduardo Berrizbeitia gerente de FedEx Colombia, evidencia un compromiso de la empresa con el país (El Espectador, 2011).

Esta alianza llevada a cabo con Interrapidísimo ha enmarcado una de las acciones más importantes de RSC estratégica competitiva. Lo que demuestra que el compromiso de un actor que desarrolla sus actividades económicas en la logística también puede influir dentro de las dinámicas de sus stakeholders, evidente en el proceso de aceptación dado con

Interrapidísimo pues FedEx Express generó un análisis de cómo este debe poner en práctica la RSC para poder entablar relaciones con la multinacional, motivo principal por el cual el trabajo en conjunto es posible hoy en día (Sánchez, 2017).

Así mismo, anteriormente se mencionó la importancia de abordar las necesidades del mercado para el aprovechamiento de una RSC de manera estratégica. Es por ello que teniendo en cuenta la apertura y crecimiento comercial del país en sus transacciones internacionales, según Eduardo Berrizbeitia el apoyo a exportadores en su proceso logístico en cuanto a trámites aduaneros, aproximación de tarifas, entre ofrece a los colombianos transparencia y confianza con FedEx ("Crear en Colombia, esa es la clave. Por Eduardo Berrizbeitia – Gerente FedEx Colombia.", 2012).

De igual forma, mediante su plataforma ofrece la oportunidad de usar el logo de FedEx a empresas aliadas clientes de FedEx, esto genera un lazo de fiabilidad con la marca y el servicio, y a cambio, la empresa cliente ofrece reconocimiento por su alianza con uno de los operadores logísticos más reconocidos del mundo. A esta iniciativa FedEx la nombra en su página Fedex, para ello, FedEx le exige a la empresa seguir sus lineamientos corporativos, lo que requiere una aprobación previa por parte de FedEx para el proceso de asociación, ya que, según ellos, “al usar la marca de FedEx, usted está comunicando a sus clientes que ellos merecen el mejor servicio” (Fedex, s.f.).

Por último, las operaciones dadas dentro del marco de la RSC estratégica competitiva, no solo se han enmarcado en la optimización de rutas, o disminución de gastos anuales en combustible, también FedEx ha implementado el uso eficiente de energía solar dentro de sus centros logísticos de distribución y embalaje, lo que permite que sus emisiones se reduzcan en las instalaciones dentro de Colombia en un 3.7% durante el año 2017 como lo estipula su informe anual de responsabilidad social (Global Citizenship Report, 2017).

Para lograr comprender la percepción de la RSC estratégica competitiva de FedEx, se realizaron un total de 143 encuestas a unidades muestrales de trabajadores de las empresas logísticas FedEx Express, Blu Logistics, Servientrega S.A y Envía Colvanes, así como a unidades muestrales de clientes de las mismas, a quienes se le realizaron 7 preguntas de tipo cuestionario, respecto a la responsabilidad social empresarial, su influencia en el sector logístico colombiano y el alcance que ha generado y visualizado la RSC estratégica competitiva de FedEx Express, lo cual se ve en la tabla 1.

Tabla 1

Cantidad de encuestas realizadas por empresa logística

Tipo de Encuesta:	Encuesta estructurada tipo cuestionario			
Muestra poblacional:	143			
Empresa	FedEx Express	Blu Logistics	Servientrega S.A.	Envía Colvanes
Cantidad de encuestas	42	34	34	33

Nota. Elaboración propia.

Inicialmente se realizó la pregunta: ¿Considera que la aplicación de responsabilidad social empresarial puede impactar a nivel social y económico?, frente a la cual se presenta un mayor porcentaje de respuestas negativas al considerar que esta no tiene un impacto relevante dentro de los ámbitos sociales o económicos, pues, de igual forma solo el 42.6% afirmaron que la RSC lograría tener un impacto real dentro de los niveles sociales como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 2

Nota. Elaboración propia

¿Considera que la aplicación de responsabilidad social empresarial puede impactar a nivel social y económico?	Si	No	No responde	No sabe
	42.65%	51.74%	4.19%	1.40%

Dentro de la segunda pregunta se cuestionó si se considera que la RSE es un factor relevante dentro del sector empresarial colombiano, a un alto porcentaje de los encuestados dejaron en evidencia que no es percibido como un factor relevante en el sector empresarial colombiano como se demuestra en la tabla número 3, pues en muchas de las ocasiones tiende a verse como un método de atracción de clientes o incluso un método mediante el cual las empresas buscan la evasión de impuestos.

Tabla 3

¿Considera usted que la responsabilidad social empresarial es un factor relevante dentro del sector empresarial colombiano?	Si	No	No responde
	28.67%	63.63%	7.69%

Nota. Elaboración propia

Seguido y dada la gran afluencia de operadores logísticos en Colombia, se analizó la importancia de 4 de los actores más solicitados en este mercado demostrando una preferencia hacia FedEx Express por sus capacidades logísticas e implementación de una RSE estratégica competitiva, razón por la cual en la encuesta se posiciona como el actor logístico más solicitado dentro del mercado colombiano, con un porcentaje del 37.7% frente a otros actores como Envía Colvanes quienes obtuvieron un 22.3%.

Dentro de las siguientes preguntas, los resultados siguientes arrojaron una tendencia por parte de la población encuestada, quien con un porcentaje del 58% considero que la RSC implementada por FedEx Express como se corrobora en la tabla 4, no se encontraba buscando fines mas halla de los económicos propios entendidos como las reducciones a los impuestos dadas por implementar estos procesos dentro de sus empresas.

Tabla 4

¿Considera usted que las empresas como FedEx Express realizan procesos de RSC por beneficios económicos o responsabilidad social Competitiva?	Beneficios Económico	RSC	Ninguna
	58.04%	39.16%	2.79%

Nota. Elaboración propia

Dentro de la pregunta numero 5 realizada a las unidades muestrales, se estableció un parámetro adicional el cual resaltaba que fuese respondida solo si se ha accedido comercialmente como usuario del servicio logístico de FedEx, razón por la cual la muestra poblacional disminuyo a 54 encuestados quienes frente al cuestionamiento sobre cual es el error más común que se ha permitido solucionar la compañía FedEx, arrojan un porcentaje del 24% de encuestados a favor de la información como principal error mas solucionado por la empresa, hecho que permite compararse con lo descrito en capítulos anteriores sobre la constante búsqueda de FedEx para solucionar los errores mas comunes de este mercado.

Tabla 5

Si ha usado los servicios de FedEx. ¿Cuál es el error más común que ha logrado solucionar FedEx por medio de una responsabilidad social empresarial?	Información	Seguridad	Empaque
	24.07%	11.88%	16.8%

Nota. Elaboración propia

Seguido las preguntas 6 y 7 respectivamente, fueron enmarcadas dentro del contexto del cambio del parque automotor de FedEx a vehículos híbridos y si este ha logrado mas allá de un beneficio económico a lo cual cabe resaltar, que de los resultados obtenidos el 40.5% de los encuestados consideraron este cambio de la flota automotor como un beneficio económico neto para la empresa y no es considerado como un aporte a la sociedad y medio ambiente con un 51.74% de las respuestas de las unidades muestrales tales como se evidencia en la tabla 6 y 7.

Tabla 6

En los últimos años FedEx Express ha transformado su flota vehicular de combustible a consumo hibrido y electricidad. ¿Con base en ello, considera usted el cambio de vehículos de combustible a vehículos eléctricos como un aporte empresarial a la sociedad por parte de FedEx Express?	Si	No	Ninguno
	42.65%	51.74%	5.59%

Nota. Elaboración propia

Tabla 7

¿Cuál cree que es el propósito de FedEx Express al realizar este cambio en su parque automotor?	Beneficio Económico	Beneficio Social	Ambos	Prebendas del Estado y reconocimiento
	40.55%	14.68%	17.48%	27.27%

Nota. Elaboración propia

Hasta el momento la RSC implementada empresarialmente no se ve como un método de beneficios sociales, se continúa manteniendo el ideal de que esta se presentaba para el beneficio único de la economía empresarial, y aunque las empresas siempre van a buscar su beneficio económico, también han logrado combinar los aspectos sociales tal y como lo hace FedEx Express, pero se denota un mayor conocimiento de estos procesos hacia sus trabajadores, clientes, e incluso la misma ciudadanía. De igual forma dentro de sus diversas políticas de RSC estratégica competitiva. Tanto clientes como ciudadanía que han tomado los servicios de FedEx Express, han notado su esfuerzo por implementar por medio de su empaque la sostenibilidad que se promulga dentro de su RSC, pero lastimosamente otra de sus medidas como lo ha sido el cambio de su flota vehicular a electricidad, no se ha percibido como una medida que busque impactar a la sociedad y medio ambiente, por el contrario se percibe como una medida que ayuda al beneficio y ahorro económico empresarial, lo que demuestra que la percepción frente a las dinámicas de RSC son concebidas como estrategias que las empresas utilizan para obtener recursos, minimizar gastos e incluso evadir ciertas obligaciones.

4. Capítulo 4: Conclusiones

Este capítulo pretende sintetizar los resultados obtenidos en los anteriores apartados, para evidenciar la relación de la RSC estratégica con la competitividad de FedEx en el mercado logístico colombiano.

En conclusión, la RSC estratégica responde a los vacíos económicos que planteaba la RSE tradicional. Sin dejar atrás el enfoque central de fortalecer el compromiso de la empresa con sus partes interesadas. Permitiendo que la empresa sea sostenible a largo plazo por medio del alcance de sus objetivos corporativos. Los cuales suelen ser los de expansión y reducción de costos.

En una empresa del sector logístico es altamente competitivo incorporar una RSC estratégica ya que esta genera un valor diferencial, que hace más eficientes los procesos. Teniendo en cuenta que para se pueda incorporar dicha RSE se debe conocer los recursos con los que cuenta la empresa, y las variables a las que están expuestos dichos recursos. Esto logra una integración entre la empresa y la sociedad derivando valor compartido, donde ambos ganan.

Por otra parte, en el contexto colombiano el sector logístico está en constante crecimiento, cada vez se incrementan las interacciones internacionales. Lo que impulsa al uso de tendencias que diferencian a las empresas, de las organizaciones tradicionales. Sin embargo, en Colombia la RSC aún es bastante nueva. Esto no ha evitado que actores internacionales vean potencial en crear alianzas en Colombia.

Aunque inicialmente se comprende que la implementación por parte de FedEx Express de una RSE estratégica competitiva se ha enmarcado en ámbitos económicos, sociales y medio ambientales los cuales han generado un beneficio tanto empresarial como medio ambiental.

También ha logrado posicionar a FedEx como una empresa social y responsablemente competitivamente dentro del mercado colombiano. Impulsando al uso de su RSC por parte de otras empresas mediante el uso de su marca.

No obstante, gran parte de la población desconoce los procesos realizados por empresas como FedEx Express, dentro un sector que está constantemente expuesto a factores externos. De allí que gracias a este desconocimiento, los procesos de RSC son visto desde perspectivas totalmente diferentes, señalándolos de buscar única y permanente el beneficio económico empresarial, desconociendo y obviando los beneficios sociales y medio ambientales que ha generado la implementación de estas políticas dadas por FedEx Express.

Desde la perspectiva competitiva el desconocer el potencial de la RSE estratégica en un sector constantemente expuesto, es algo preocupante. Ya que en parte explica el cortoplacismo de empresas que no son sostenibles, haciéndolas vagamente competitivas. Logrando que grandes empresas inmersas en el escenario internacional respondan a las necesidades y demandas de la población, gestionando los riesgos y mermando costos innecesarios.

Referencias bibliográficas

- Acosta, C. (2016). 5 empresas que sí entendieron que la RSE es un tema de negocio. *ExpokNews*. Recuperado el 8 de febrero de 2018, de <https://bit.ly/2IKusJk>
- Agus, H y Salas, J. (2017). Sostenibilidad estratégica e institucional: responsabilidad social corporativa, valor de marca y listado de Interbrand. *Revista de gestión de productos y marcas*, 26 (6), pp.545-558,doi:10.1108/JPBM-07- 2016-1277
- Alerta de Correo Electrónico Fraudulento. FedEx. Recuperado el 20 de february 2018, de <https://bit.ly/2Hf4UXq>
- Anaya, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. ESIC Editorial
- Ballesteros, D. & Ballesteros, P. (2004). La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros. *Scientia et Technica*, (24), 201 – 206. doi: 0122-1701
- Banco Mundial. (2006). *Infraestructura Logística y de calidad para la competitividad de Colombia*. Estudios Económicos y sectoriales.
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business 2017*. Recuperado de <https://bit.ly/2qoPpTr>
- Bruch H. (2005). The Keys to Rethinking Corporate Philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, (47), pp. 49-59.
- Cappa, D. & Cameron, D. (2012). *Una aproximación hacia el estudio de la logística en Colombia*. (Trabajo de grado, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://bit.ly/2qnUtXU>
- Carrasco, R. Ponce, E. Moreno, A. (s.f). *La contribución de la logística en la creación de valor de las empresas*. ETSI Industriales: Universidad Politécnica de Madrid
- Carroll, A. (2001). Ethical challenges for business in the new millennium. Corporate social responsibility and models of management morality.

- Consejo Privado de Competitividad. (2017). *Desempeño Logístico: Infraestructura, Transporte y Logística*. Bogotá. Recuperado de <https://bit.ly/2qqZOxR>
- Crawford, D. y Scaletta T. (2005). The balanced scorecard and corporate social responsibility: Aligning values and profits. *CMA Management*, 79(6) pp. 20-27
- Crear en Colombia, esa es la clave. Por Eduardo Berrizbeitia – Gerente FedEx Colombia. (2012). Crear en Colombia, esa es la clave. Por Eduardo Berrizbeitia – Gerente FedEx Colombia. Recuperado 20 febrero 2018, de <https://bit.ly/2JFlrmc>
- Cristopher, M. (1992). *Logistics & Supply Chain Management*. Great Britain: Pearson.
- CSR Policy Statements - About FedEx. About FedEx. Recuperado el 20 de febrero 2018, de <https://bit.ly/2ECyqBi>
- Delgado, F. (s.f). El sector logístico, un sector dinámico y retador en Colombia. *Dinero*. Consultado el 28 de marzo de 2018 en <https://bit.ly/2GTjMHU>
- Echeverri, D. (2007). *La competitividad en el desarrollo empresarial*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- El Espectador. (2011). FedEx, ahora en el mercado local. *ElEspectador*. Recuperado de <https://bit.ly/2GQnk1u>
- Espinoza, V. (1997). *Social networks among the urban poor: Inequality and integration in a Latin American city*. Boulder, Colorado: Ed. Networks in the global village..
- ExpokNews. (2016). FedEx presenta su informe de Responsabilidad Social. *ExpokNews*. Recuperado de <https://bit.ly/2INVYFT>
- FedEx 2017 Sustainability Metrics. *FedEx 2017 Global Citizenship Report*. Recuperado 20 febrero 2018, de <https://bit.ly/2pdoXNt>
- FedEx, ahora en el mercado local. (2011). *Dinero*. Recuperado de <https://bit.ly/2GQnk1u>
- ExpokNews. (2010). Fedex, en pro de sus stakeholders, comparte: Los errores más comunes al realizar envíos. *ExpokNews*. Recuperado 20 febrero 2018, de <https://bit.ly/2qp3SOe>

- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fry, L.W., Keim, G.D. y Meiners, R.E. (1982). Corporate Contributions: Altruistic or For-Profit?. *Academy of Management Journal*, 25(1), pp. 94-106
- García, N. (2007). *Una aproximación conceptual hacia la responsabilidad social institucional*.
- González, M. (2007). 10 tendencias en el sector de logística. *Gestiopolis*. Consultado el 28 de marzo de 2018 en <https://bit.ly/2EDSEuy>
- Gómez, M., & Quintanilla, D. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos De Contabilidad*, 13(32). Recuperado de <https://bit.ly/2JzHg6p>
- Guzmán, J. (2005). El agente de carga. *Revista E-Mercatoria*, Vol. 4(Núm. 1). [http://dx.doi.org/ISSN digital 1692-3960](http://dx.doi.org/ISSN%20digital%201692-3960)
- Información de la Compañía. FedEx. Recuperado el 20 de february de 2018, de <https://bit.ly/2v5xMwN>
- ISO 14001:2015(es) Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso. (2015). Iso. Recuperado el 20 de febrero 2018, de <https://bit.ly/2xb8dag>
- Karlof, B. (1991). *Estrategia empresarial*. Barcelona: Granica.
- Lall, S. Albaladejo, M. Mesquita, M. (2005). *La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización*. Editorial INTAL. Recuperado de <https://bit.ly/2vbaBBg>
- Marsden, C. (2000). The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability. *Business and Society Review* 105, pp. 9–25.
- Neville, B., Simon, J., Bulent, M. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.
- Pelayo, C. (s.f). La Competitividad. Disponible en Internet en: <https://bit.ly/2JBNGLY>

- Perdiguero, T., García, A. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas y Los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Valencia: Editorial Publ.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*.
Doi: 0717-9952
- Porter, M. E. y Kramer M. R. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, (84), pp. 78-92
- Puentes, H. (2006). *Caracterización de la logística en Colombia*. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- Ricks, J. (2005). Una evaluación de la filantropía corporativa estratégica sobre las percepciones de las variables de valor de marca. *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), pp.121-134, doi: 10.1108/07363760510595940
- Rodríguez, C. (2016). *Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional* (Tesis de pregrado). Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario,
- Rovira, C. (2016). *Responsabilidad social competitiva*. Barcelona: Empresa Activa.
- Sainz de Vicuña, J. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Sánchez, A. M. (2017). *Responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en las empresas del sector logístico*. (Trabajo de grado). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sierra-García, L., García-Benau, M., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en latino américa del informe de responsabilidad social corporativa. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28-38. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140104>
- Sobre FedEx Express. *FedEx*. Recuperado 20 febrero 2018, de <https://bit.ly/2quG5wD>

Son de Tambora. (2006). Responsabilidad social empresarial. *Centro Virtual de Noticias de Educación*. Recuperado de <https://bit.ly/2FxxsYf>

Use el poder de la marca FedEx. *FedEx*. Recuperado el 20 de febrero de 2018, de <https://bit.ly/2qoK9hG>

Székely, F & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal, Elsevier, 23(6)*, 628-647.

Velásquez, N. (2012). *Internacionalización de operadores logísticos casos exitosos: Servientrega, FedEx y DHL*. (Trabajo de grado). Bogotá: Universidad del Rosario.

Ven Bert, V, y Jeurissen, R. (2005). Competing Responsibly. *Business Ethics Quarterly, 15(2)* pp. 299-317

Werther, W.B. y Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Londres: Sage Publication.