



Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Opción de Grado

ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS DE SUSTENTABILIDAD EN NATURA 2010-2019

Autor
Esteban Díaz Salamanca

Tutor
Alirio Céspedes Gil

Bogotá
Junio de 2019

Tabla de contenido

Índice de tablas	6
Indicé de figuras.....	7
Resumen.....	8
Palabras clave.....	8
Abstract	8
Key words	8
Introducción	9
Justificación	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Metodología	11
Recolección de la información.....	11
Análisis de la información	11
CAPITULO I - Marco teórico y conceptual	13
1.1 Brasil, Historia y Contexto	13
1.1.1 Brasil precolonial.....	13
1.1.2 Colonia.....	13
1.1.3 El imperio	14
1.1.4 La republica	15
1.1.5 La dictadura	15
1.2 Análisis del Macroentorno	16
1.2.1 Demográfico	16
1.2.2 Político – Legal.....	17
1.2.3 Económico	19
1.3 Estructura de la Balanza de Pagos	21
1.3.1 Sectores Económicos	21
1.3.2 Importaciones y Exportaciones	22
1.4 Indicadores.....	23
1.5 Análisis del Microentorno.....	26
1.5.1 Natura Cosméticos S.A.....	26
1.5.1.1 Proveedores	27
1.5.1.2 Distribución.....	28
1.5.1.3 Competencia.....	29

1.5.1.4 Consumidores.....	29
1.5.1.5 Diagnostico Organizacional.....	30
Misión	30
Visión.....	30
1.5.2 Grupo Globo.....	31
Misión	32
Visión.....	32
CAPITULO II.....	33
Marco conceptual.....	33
Ética empresarial y responsabilidad social empresarial.....	33
Estrategia: Cadena de suministros sustentables.....	37
Cadenada de suministros.....	37
Sustentabilidad.....	38
CAPITULO III - Resultado de la investigación	42
Recopilación perspectivas de sustentabilidad 2010-2017.....	42
Ciclo 2010.....	42
Amazonia	43
Biodiversidad	43
Educación.....	44
Gases de Efecto Invernadero	44
Impacto de los Productos	44
Cadena de Suministros Sustentables.....	45
Ciclo 2011.....	46
Agua.....	46
Educación.....	46
Emprendimiento Sustentable	47
Cambio Climático	47
Residuos Solidos.....	48
Socio Biodiversidad	48
Cadenas de Suministros Sustentables ciclo 2011	48
Ciclo 2012.....	49
Cambio Climático	49
Socio-Biodiversidad.....	50
Residuos Solidos.....	50
Agua.....	50

Emprendimiento sustentable	51
Cadena de Suministros Sustentables Ciclo 2012	51
Ciclo 2013	52
Marcas y Productos	52
Red de Relaciones	52
Gestión y Organización	52
Ciclo 2018	54
Comportamiento de las ventas (periodo 2010-2018)	55
Conclusiones	58
Bibliografía	61

Índice de tablas

Tabla 1	Indicadores demográficos	16
Tabla 2	Indicadores económicos 2017	23
Tabla 3	Ranking salud y educación primaria.....	24
Tabla 4	Ranking eficiencia del mercado laboral.....	24
Tabla 5	Ranking infraestructura.....	25
Tabla 6	Ranking instituciones.....	25
Tabla 7	Comportamiento de la lealtad de los proveedores	28
Tabla 8	Empresas que conforman el Grupo.....	31
Tabla 9	Enfoques de la sustentabilidad.....	40
Tabla 10	Metas de Marca y Producto para 2020	53
Tabla 11	Resumen de Ingresos y resultado bruto Natura (2010-2018)	55

Indicé de figuras

Figura 1 <i>Crecimiento del PIB (% anual)</i>	19
Figura 2 <i>Inflación, Precios al Consumidor (% anual)</i>	20
Figura 3 <i>Desempleo, total (% de la población activa total)</i>	21
Figura 4 <i>Mercado de Cosméticos en Brasil: Participación 2004</i>	29
Figura 5 <i>Comportamiento de ventas 2010-2018</i>	56

Resumen

Esta es una investigación realizada en el marco del desarrollo del periplo internacional a Brasil del primer semestre de 2019 y de la visita a la empresa Natura ubicada en la ciudad de Sao Paulo en Brasil. Está basada en la recopilación de perspectivas de Natura para la gestión de la sustentabilidad en el periodo comprendido entre 2010 y 2018 y su relación con comportamiento de las ventas de Natura en Brasil en el mismo compendio de tiempo.

Palabras clave

Ética, sustentabilidad, ventas y desarrollo

Abstract

This is an investigation carried out within the framework of the development of the international journey to Brazil in the first half of 2019 and the visit to the company Natura located in the city of Sao Paulo in Brazil. It is based on the collection of Natura perspectives for the management of sustainability in the period between 2010 and 2018 and its relationship with the behavior of Natura sales in Brazil in the same time compendium.

Key words

Ethics, sustainability, sales and development

Introducción

El presente documento va estar dividido en tres grandes bloques, el primero que enfoca en plantear un contexto histórico de Brasil, desde la colonia hasta los tiempos modernos, un análisis macro económico que permita vislumbrar la situación económica que atraviesa el vecino país, un análisis del micro entorno de las empresas Natura y Globo, ambas destino de visita durante el periplo realizado. Posteriormente un marco conceptual de propicio para la investigación, para generalizar conceptos utilizados de forma recurrente, como sustentabilidad, cadena de suministros y responsabilidad social empresarial. Por último, se muestran los resultados de la investigación junto con el análisis y las conclusiones a las que llega el autor.

Justificación

La importancia radica en entender si efectivamente existe una relación entre una estrategia que apuesta por la sustentabilidad y la responsabilidad social, y la relación que se establece con ellos y con la comunidad y, de otro lado, la evolución o comportamiento de las ventas en la empresa. Como bien mencionan Ramirez Treviño, Sánchez Núñez, y García Camacho (2004) “el desarrollo sustentable no deja de ser desarrollo” y por lo tanto una estrategia, aun cuando en su enfoque se encuentre la sustentabilidad, debe ser la búsqueda del desarrollo su objetivo final. En ese sentido se busca determinar si la expansión de esa estrategia, que en Natura ha ocurrido desde el 2012, fue influyente en el comportamiento de las ventas. Es pertinente entonces, realizar un análisis de las ventas de Natura en Brasil, que permita visibilizar la influencia (o no) de la estrategia, (que en principio tiene una clara inclinación a la responsabilidad social empresarial y a la búsqueda de la sustentabilidad) ha repercutido en un incremento de estas.

Objetivo general

Realizar un análisis de la influencia de las perspectivas para la sustentabilidad en Natura sobre el comportamiento de las ventas de Natura Brasil en el durante 2010-2018.

Objetivos específicos

- Realizar una descripción de la estrategia: Cadena de Suministros Sustentables
- Recopilar las perspectivas de sustentabilidad gestionadas por Natura durante 2010-2018.
- Analizar el comportamiento de las ventas de natura en el periodo 2010-2018

Metodología

En este módulo se exponen los apartados relacionados con los métodos utilizados para la obtención de la información, así como el análisis de la misma. Para realizar la recopilación que permita identificar la influencia de las estrategias para la sustentabilidad de Natura, será necesario, por un lado, realizar un análisis de la evolución de las ventas en el periodo 2010-2017, con objetivo de obtener un panorama base. Por otro lado, también va a ser necesario realizar una descripción de la estrategia, los objetivos planteados para esta y como se han comportado desde 2010.

Recolección de la información

Tanto el informe de ventas como la estrategia y sus objetivos están contenidos en los informes anuales desde el 2010 hasta el 2010 de Natura. Por ende, serán la fuente de información más leal y precisa. También se pretendió realizar una serie de entrevistas a colaboradores que estuvieran involucrados en la estrategia, con la intención de obtener una visión acerca de la influencia, sin embargo, y debido al escaso tiempo del cual se dispuso durante la visita (llevada cabo durante el desarrollo del periplo a Brasil) y el nulo contacto con colaboradores con características como las ya mencionadas, dicha intención tuvo que ser descartada para dar mayor relevancia a la contrastación de datos obtenidos por los análisis del comportamiento de ventas y la recopilación de las perspectivas.

Análisis de la información

En general el análisis de la información se hizo en dos grandes grupos, en concordancia con los objetivos específicos planteados, por un lado, el que parte de la recopilación de las perspectivas de sustentabilidad de Natura Brasil desde 2010, se concentra los objetivos planteados y en el desempeño particular de aquellos relacionados con la

proveniencia de las materias primas y las relaciones con los proveedores. Posteriormente, el análisis de la evolución de las ventas de Natura Brasil en el periodo comprendido entre 2010 y 2018.

CAPITULO I - Marco teórico y conceptual

1.1 Brasil, Historia y Contexto

1.1.1 Brasil precolonial

Se cree que los primeros habitantes del hoy territorio brasileño, provenían de Asia y que llegaron a América por el estrecho de Bering aproximadamente 20.000 años antes de la llegada de los españoles, sin embargo, se estima que la mayor parte del territorio se pobló aproximadamente 5.000 años antes, debido a crecimiento de las poblaciones aledañas al río Amazonas. Dicho crecimiento derivó en el surgimiento de dos diferenciados grupos genéticos y lingüísticos que poblaron el territorio, el primero denominado *Macro-Gê* y el segundo conocido como *Macro-Tupí*. Este último se destacó por surgimiento de siete familias lingüísticas, siendo los Tupí-guaraní una de las familias más importantes. Estas comunidades estaban muy acostumbradas a un estilo de vida en conflicto permanente por la defensa de territorios (siempre en busca de la conquista y el control del litoral) y, por consiguiente, la consecución de recursos. Su alimentación estaba fundamentada en la agricultura semi itinerante, la caza y la pesca de acuerdo con Mota y Lopez , Los primeros habitantes (2009).

1.1.2 Colonia

En la historia portuguesa el descubridor, de los territorios que hoy comprende Brasil, fue Pedro Alvares Cabral el 22 de abril de 1500, cuando avisto por primera vez el litoral del territorio actualmente brasileño, todo esto como consecuencia de las expediciones para la apertura de la llamada carretera a la India, ordenadas por el Rey João I. A partir de ese momento y debido a la destreza de los navegantes portugueses (que lograron en repetidas ocasiones viajar a las indias y regresar) la carretera a la India se convirtió en la ruta comercial más importante para el reino de Portugal. Algunos de los productos comercializados fueron entre otros: aves exóticas, monos, pieles de animales, esclavos indígenas y madera palo Brasil

(madera de la cual se obtenía un tinte muy utilizado en la industria textil) de donde finalmente obtendría su nombre por la gran abundancia de esta en el territorio. La conquista no iniciaría sino hasta 1529 cuando el rey João III decidió financiar la colonización de los nuevos territorios en América motivado por la constante presencia de contrabandistas franceses en las costas del litoral, en concordancia con Mota y Lopez, De "Tierra de los papagayos" a "Tierra de Brasil" (2009).

1.1.3 El imperio

El periodo entre 1822 y 1889 fue conocido como el imperio, una porción de la historia brasileña que inicio con la huida del príncipe João VI, junto con la corte y la familia real, desde Portugal hacia tierras americanas, con el objetivo de escapar de las tropas napoleónicas y bajo la complicidad de la armada inglesa. Rio de Janeiro, capitania a la que llegaron el príncipe, la corte y la familia, se convertiría, a la postre, en la nueva capital del reino de Portugal, coyuntura que obligo a un acelerado desarrollo de la ciudad durante y después de la estancia del príncipe. Sin embargo, este nuevo aire de desarrollo habría de derivar en los posteriores intentos de independencia. Pedro I de Brasil, hijo del Rey João VI fue nombrado regente del Reino de Brasil ante la necesidad de su padre de regresar a Portugal en 1821, no obstante, existía una creciente ola de separatistas que, apoyados por comerciantes y hombres de negocios, tenían una visión de Brasil lejos de la participación de Portugal, ante la inminente, las cortes portuguesas expresaron la necesidad de una reconquista de las regiones americanas y exigieron la vuelta al país luso del regente Pedro I de Brasil situación que no agrado en nada a las elites anti reconquista brasileñas, de ese modo y ante el consejo del profesor de la universidad de Coímbra José Bonifacio de Andrada e Silva , un experto en política reformista, toma el liderazgo y decide dar el grito de Ipiranga (proclamación de la independencia) el 7 de septiembre de 1822. Sería posteriormente proclamado Emperador, en

octubre de ese mismo año, Mota y Lopez, Descolonización portuguesa y construcción del imperio brasileño (1808-1822) La revolucion de la independencia (1822) (2009).

1.1.4 La republica

El emperador Pedro II había sido destituido tras un golpe militar liderado por el mariscal Deodoro da Fonseca (quien a la postre sería el primer presidente de la república) y enviado al exilio, fue entonces cuando se inició, 1889, a la denominada Primera República, desde entonces y hasta 1930 cuando las coyunturas económicas adversas derivadas del Crack del 29 desembocarían en la revolución de 1930, donde una junta militar asumiría el poder para dar paso a Getulio Vargas como presidente. La era Vargas se extendió desde 1930 hasta 1946 cuando renuncio debido a las presiones militares luego de distintas políticas de represión sobre todo a los sectores de izquierda, Mota y Lopez, La revolución de 1930 y la republica nova (1930-1937): vargas y su herencia (2009).

1.1.5 La dictadura

El 09 de abril de 1964 la junta militar del país mediante Acto Institucional No 1 decreto la presidencia del mariscal Humberto Castello Branco y desde entonces hasta 1985 existieron cuatro miembros indirectos de la milicia brasileña que ejercieron como presidentes durante la dictadura. Como antecedente del golpe existió la crisis inflacionaria que afectaba a los grandes latifundistas, empresarios industriales y capitalistas financieros además del surgimiento de ideas sindicalistas y populistas según el ejemplo argentino con Perón o la revolución comunista de Cuba de Guevara y Castro. Tras los militares escogidos durante la dictadura finalmente en 1985 y después de la elección indirecta por parte del congreso es elegido Tancredo Neves para ocupar el cargo de presidente, pero nunca llega a posicionarse debido a una delicada condición de salud que lo llevaría finalmente a la muerte, a causa de

esto el vicepresidente José Sarney asume como jefe de estado. Todo terminaría en 1988 con la promulgación de la constitución, Mota y Lopez, La republica civil-militar (2009).

1.2 Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno se hace con la intención de obtener una vista panorámica del país que se va a visitar, para poder crear un contexto sobre el cual se va a desarrollar la investigación, a continuación, se encuentran una serie de datos analizados desde los ámbitos demográficos, tecnológicos, político-legales, socio-culturales y económicos, oportunamente contrastados con los colombianos.

1.2.1 Demográfico

La República Federativa de Brasil es un país suramericano, ubicado en la costa oriental del extremo sur del continente, posee límites fronterizos con la mayoría de las naciones suramericanas, excepto con Ecuador y con Chile, es el país más grande de la región, con 8.515.770 km². Su capital es Brasilia y, sin embargo, no es la ciudad con más habitantes del país (como es habitual en otras capitales de la región), Sao Paulo con más de once millones de personas ocupa el primer puesto, Rio de Janeiro con más de seis millones y Salvador con casi tres millones siguen en la lista. (Oficina de Informacion Diplomática, 2018). A continuación, se muestran los indicadores de la demografía brasileña más importantes y su comparativo con los colombianos:

Tabla 1
Indicadores demográficos

INDICADOR	BRASIL	COLOMBIA
Superficie (kilómetros cuadrados)	8.515.770	1.141.749
Población total	209.288.278	49.065.615
Densidad de población (personas por kilómetro)	25	44,2
Población hombres	102.855.016	24.140.123
Población mujeres	106.433.262	24.925.492

Tasa de natalidad, nacidos vivos en un año (por cada 1000 personas)	13,9	14,9
Tasa de mortalidad en un año (por cada 1000 personas)	6,2	6,1
Esperanza de vida	75,7	74,6

Fuente: elaboración propia

Brasil, tiene una población estimada superior a los doscientos nueve millones de habitantes, de los cuales aproximadamente, ciento dos millones son hombres y ciento seis millones son mujeres, según datos del Banco Mundial (2017). La diferencia en la densidad poblacional puede explicarse al analizar los kilómetros cuadrados de superficie de cada país, y es que, aunque Brasil tiene una población 4 veces mayor que la de Colombia, la superficie a su vez es 7 veces más grande que la del país cafetero.

1.2.2 Político – Legal

Brasil es una república federal que está constituida por 26 estados y un distrito federal, Brasilia. Las ramas del poder político están divididas (igual que en Colombia) es tres; Poder Ejecutivo, con el presidente de la Republica al frente, Poder Legislativo Federal con el Congreso Nacional y el Poder Judicial ejercido por el Supremo Tribunal Federal, esta representación se replica también en los 26 estados federativos, de acuerdo con la Oficina de Informacion Diplomatica (2018). Todo esto sucede en el marco de la constitución promulgada por el congreso en 1988, como se mencionó antes, fungiendo como marca del fin de la dictadura militar.

1.2.2.1 Rama ejecutiva

La cabeza de la rama ejecutiva es el presidente de la república (Jair Bolsonaro actualmente desde el 01 de enero de 2019) quien es elegido mediante voto popular para un cuatrienio, con la posibilidad de ser reelegido para un periodo igual. Como jefe de estado el presidente de la república posee grandes atribuciones, entre otras: dirigir la rama ejecutiva, nombrar a los miembros de su gabinete de ministros, fungir como comandante en jefe de las

Fuerzas Militares y, en comunión con el Congreso, elegir a los jueces del Supremo Tribunal Federal. El vicepresidente (actualmente Hamilton Mourão) es elegido en formula con el presidente de la república para el mismo periodo de tiempo y tiene la responsabilidad de sustituir al primer mandatario en caso de que este no pueda cumplir con sus labores durante el cuatrienio, lo hace hasta terminar el periodo. A nivel estatal el poder ejecutivo es ejercido por los gobernadores quienes nombran su gabinete de secretarios. Finalmente, en el nivel municipal es el *Prefeito* (alcalde) quien opera como rama ejecutiva, Oficina de Informacion Diplomatica (2018).

1.2.2.2 Rama legislativa

A cargo de la rama legislativa se encuentra el Congreso Nacional que tiene una estructura bicameral conformada por el Senado Federal y la Cámara de Diputados (*Câmara dos Deputados*). Ochenta y un curules configuran el Senado elegidos de a tres por cada estado incluyendo al distrito federal de Brasilia, actualmente su presidente es Davi Alcolumbre. Por su parte la Cámara la integran 513 diputados que son elegidos en número proporcional a la población de cada estado y por un periodo de cuatro años, la cámara es presidida por Rodrigo Maia desde julio de 2016. En los estados el órgano legislativo, conocido como la Asamblea Legislativa y es independiente para cada uno de los 26 miembros de la unión.

1.2.2.3 Rama judicial

El Supremo Tribunal Judicial es el encargado de administrar la justicia en Brasil, con atribuciones similares a las de un tribunal constitucional, está presidido por José Antonio Dias Toffoli. Además, está compuesto por once ministros brasileños de nacimiento, deben estar entre los 35 y 65 años y poseer un notable conocimiento jurídico. La elección se hace a través del jefe del ejecutivo, Secretaria de documentación (2019).

1.2.3 Económico

Económicamente el gigante suramericano, ha atravesado, en las últimas dos décadas, coyunturas que lo han puesto en el panorama económico-comercial del mundo; por un lado, el surgimiento de una economía prometedora (2002-2013) que alcanzo en 2010 un crecimiento del 7.5% de su PIB (Producto Interno Bruto) y por otro lado el desplome del mismo a los minios históricos (desde 1990), en 2015 (-3.8%) y 2016 (-3,6%) (Export Empresas SA, 2019), como se observa en la figura número 1.

En Colombia la tendencia fue similar en cuanto al crecimiento del PIB, demostrando un auge entre 2010 y 2011 (año en el que alcanzó una cifra de 7,36%) y llegando a su punto más bajo en 2017 en el declive que inicio en 2014. La grafica revela que Colombia supo mantener más estable su economía y aun cuando en 2017 continuaba disminuyendo el porcentaje de crecimiento, para el cuarto trimestre de 2018 fue del 2,8 respecto al 1,3 del mismo periodo del año inmediatamente anterior según datos del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019)

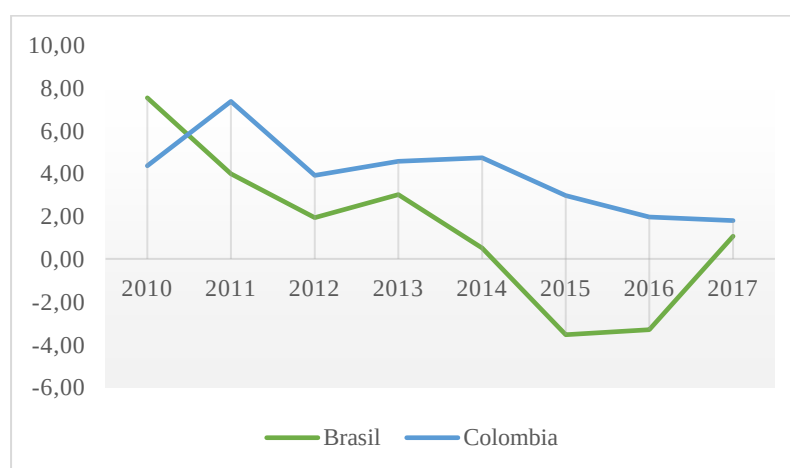


Figura 1 *Crecimiento del PIB (% anual)*

En el caso de Brasil la recuperación constante del crecimiento económico ha devuelto la esperanza. El año 2017 se convirtió en el punto de inflexión para la economía brasileña, el PIB creció alrededor del 1% y se mantuvo en 2018 con el mismo porcentaje.

Por otro lado, la inflación en ambos países la tendencia fue similar, alcanzando en 2015, en el caso de Brasil, su punto más alto (9,03%) y en 2016 para Colombia (7,51%), según Ferreira Arruda, Arruda Oliveira de Olivindo, y Castelar (2018) algunas de las razones que motivaron el incremento de la inflación en Brasil fueron las políticas adoptadas por la entonces presidenta Dilma Rousseff entre las que estuvieron: exenciones arancelarias, control administrativo sobre los precios e intervención en la política cambiaria, todo sumado a las ya iniciadas políticas de aumento del salario mínimo, que naturalmente terminaron en el aumento de la inflación.

En seguida se muestra en comparativa el comportamiento de la curva de inflación tanto para Brasil como para Colombia en el periodo comprendido entre 2010 y 2017, según datos obtenidos del (Banco Mundial, 2019).

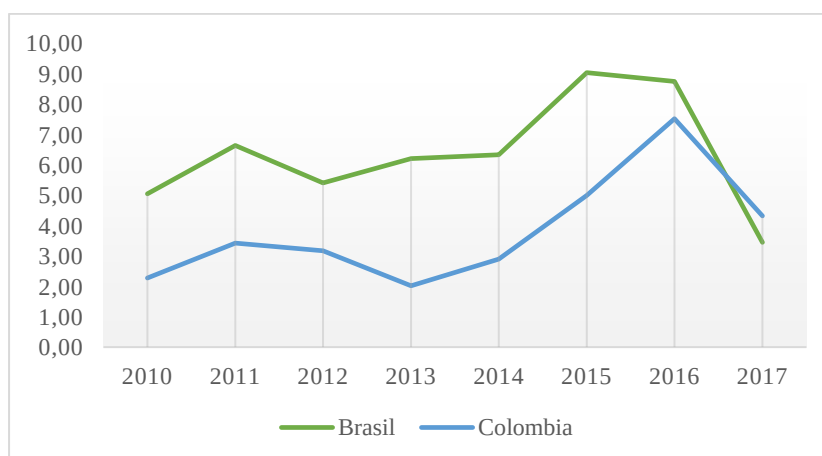


Figura 2 *Inflación, Precios al Consumidor (% anual)*

El aumento del desempleo coincide con los periodos en los que la economía se contrajo, probablemente las causas radican por un lado en la recesión que vivía el país y por

otro, nuevamente, en las medidas adoptadas por el gobierno, como el aumento del salario mínimo que buscaba incentivar el consumo de los hogares, y que la contrario provoco un aumento de fuerza laboral en paro. Al igual que en las curvas comparativas del PIB se observa que Colombia estuvo mucho más equilibrada que Brasil en el periodo analizado como se evidencia enseguida.

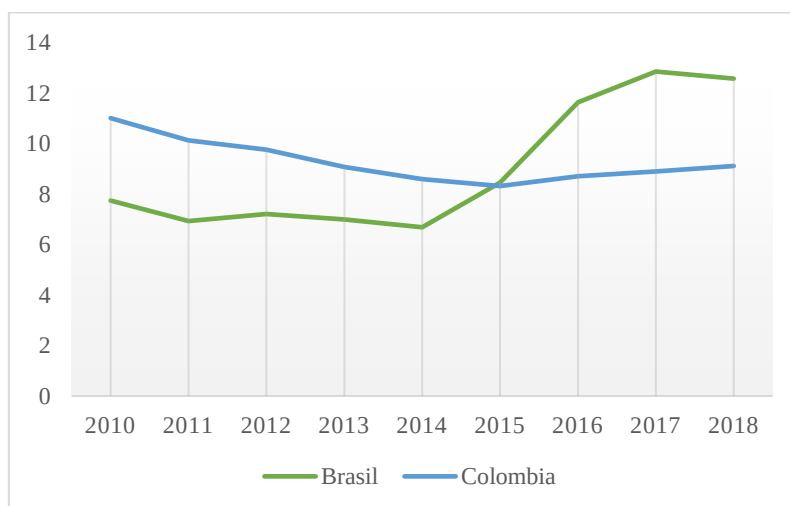


Figura 3 *Desempleo, total (% de la población activa total)*

1.3 Estructura de la Balanza de Pagos

1.3.1 Sectores Económicos

Una economía diversificada caracteriza a Brasil, en 2017 el sector primario significo el 4,6% del PIB, mientras que la industria participo con un 18% y el creciente sector terciario alcanzo el 63% (Export Enterprises SA, 2019).

El sector primario, que es uno de los que más productos de exportación ofrece, paradójicamente es el que menos aporta al PIB. Y es que Brasil es el mayor productor mundial de café, azúcar, naranja y es el segundo de la soja, además es un importante productor de maíz, cacao, frutas tropicales, tabaco y arroz, posee el mayor ganado comercial del mundo y por ende es el mayor productor de carne de vacuno con un 22,5% del rebaño mundial.

El sector secundario representado por la industria cayo en 2016 y en 2017 un 3,8% principalmente por el descenso en los segmentos: automotriz y aparatos electrónicos, lo que ocasionó una disminución en la participación del sector en el PIB. Las principales causas de la desaceleración industrial de Brasil tienen que ver con el atraso tecnológico, la baja calidad en la mano de obra y la deficiencia en la infraestructura que ha derivado en una menor competitividad de Brasil frente a otros países industrializados.

En cuanto al sector terciario si bien su relevancia es importante en la contribución al PIB es un sector que tiene todas las características para cobrar aun mayor importancia en Brasil. Cabe resaltar que el sector representa el 68,8% del empleo en el país y que obtuvo un crecimiento en el aporte a este apartado en 2017 del 1,4%. Los principales países destino de las exportaciones de servicios brasileños son: Estados Unidos (33%), Países Bajos (6,7%), Reino Unido (6,3%), Alemania (6,1%) y Suiza (5,5%), en 2016 la cifra de por exportaciones alcanzo los 18.572, millones de dólares de acuerdo con informacion emitida por la Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia (2018).

1.3.2 Importaciones y Exportaciones

Sus principales exportaciones son la soja, el café, la carne tanto de aves como de bovinos, el maíz, la madera, la caña de azúcar, el mineral de hierro, el petróleo crudo y los automóviles entre otros Observatorio de Complejidad Economica (2017). No sorprende que gran cantidad de sus principales exportaciones provengan de la extracción de minerales, combustibles fósiles o de la agricultura, Brasil es un país con una gran cantidad de recursos naturales, posee la selva tropical más grande del mundo y algunos de los yacimientos más importantes de petróleo.

1.4 Indicadores

En la tabla 2 se plasma algunos de los indicadores macroeconómicos más relevantes y se comparan con los datos colombianos, cabe resaltar que los datos obtenidos son de 2017, año crucial en la recuperación económica de Brasil.

Tabla 2
Indicadores económicos 2017

INDICADOR	BRASIL 2017	COLOMBIA 2017
Crecimiento del PIB (% anual)	1,1	1,8
Crecimiento del PIB per cápita (% anual)	0,3	0,9
Inflación precios al consumidor (% anual)	3,4	4,3
Tasa de interés 2018	6,5	4,25
Desempleo, total (% de participación total de la fuerza laboral)	12,8	8,9

Fuente: elaboración propia, recopilado de: Word Economic Forum (2017)

Como se menciona en párrafos anteriores en 2017 el PIB de Brasil dejó de decrecer, como lo venía haciendo en las dos anualidades anteriores, registrando un 1,1%, producto de las medidas adoptadas por el gobierno de Michel Temer, que había asumido la presidencia tras la destitución de Dilma Rousseff, entre las que estuvieron una política de austeridad gubernamental planteada a 20 años, una reforma laboral y una reforma al régimen pensional que, entre otras, aumentaba la edad de jubilación. Por otro lado, Colombia muestra continuar con la tendencia decreciente que traía desde 2015 cuando los precios internacionales del petróleo se desplomaron, revelando una dependencia del mercado de hidrocarburos, cabe resaltar que a diferencia de Brasil nunca alcanzo niveles negativos de crecimiento.

En la tabla 3, se muestra la posición que ocupan Brasil y Colombia en el ranking del informe mundial de competitividad, emitido por el Foro Económico Mundial, y la valoración que se le da a cada ítem, divididos en 4 pilares. El informe corresponde al periodo 2017-2018 y contempla 12 pilares, a partir de los cuales elabora un ranking entre 137 países.

El primer pilar analizado es el de salud y educación primaria en el que Brasil tiene una valoración general de 5,4 y ocupa el puesto 96 mientras que Colombia es valorada con 5,5 y está en la posición 88.

Tabla 3
Ranking salud y educación primaria

SALUD Y EDUCACIÓN PRIMARIA	Brasil		Colombia	
	Ranking	Valor	Ranking	Valor
Incidencia de malaria (casos/ 100,000 hab)	38	90,3	39	164,6
Impacto empresarial de la malaria	5	5,9	7	5,8
Incidencia de tuberculosis (casos/ 100.000 hab)	63	41	59	31
Impacto empresarial de la tuberculosis	44	6,2	71	5,4
VIH prevalencia (% pop adulto)	91	0,6	73	0,4
Impacto empresarial del VIH	59	5,5	73	5,2
Mortalidad infantil (muertes / 1.000 nacidos vivos)	79	14,6	76	13,6
Esperanza de vida años	71	74,7	79	74,2
Calidad de la educación primaria	127	2,6	91	3,4
Tasa de matriculación en educación primaria (% neto)	94	92,7	102	90,6

Fuente: elaboración propia, recopilado de: Word Economic Forum (2017)

En cuanto del mercado laboral, Colombia toma la delantera con una calificación 4,0/7,0 y la posición 88 mientras Brasil es evaluada con un 3,7/7,0 y se posiciona en el 114.

Tabla 4
Ranking eficiencia del mercado laboral

EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL	Brasil		Colombia	
	Ranking	Valor	Ranking	Valor
Cooperación en relaciones laborales-empleadores	106	4	66	4,4
Flexibilidad en la determinación del salario	121	4	71	4,9
Prácticas de contratación y despido	136	1,8	106	3,3
Costos de redundancia (semanas de salario)	65	15,4	71	16,7
Efecto de la tributación sobre los incentivos al trabajo	137	2,2	118	3,1
Pagos y productividad	89	3,7	94	3,6
Confianza en la gestión profesional	49	4,6	86	4
Capacidad del país para retener talento	47	3,8	64	3,5
Capacidad del país para atraer talento	98	2,8	79	3,2
Participación femenina en la proporción de la fuerza laboral a hombres	87	0,75	85	0,75

Fuente: elaboración propia, recopilado de: Word Economic Forum (2017)

Frente a la infraestructura Brasil tiene una mejor posición en el ranking, 77 comparada con la 88 de Colombia, esto se puede explicar también, mediante la calificación obtenida en algunos de los ítems que componen el pilar, como: la calidad de las carreteras, la calidad de la infraestructura ferroviaria o la calidad de la infraestructura global.

Tabla 5
Ranking infraestructura

INFRAESTRUCTURA	Brasil		Colombia	
	Ranking	Valor	Ranking	Valor
Calidad de la infraestructura global	108	3,1	109	3,1
Calidad de las carreteras	103	3,1	110	3
Calidad de la infraestructura ferroviaria	88	2	96	1,5
Calidad de la infraestructura portuaria	106	3,1	77	3,8
Calidad de la infraestructura de transporte aéreo	95	3,9	81	4,1
Calidad del suministro eléctrico	84	4,5	79	4,8
Líneas de telefonía fija (/ 100 hab)	49	20,4	74	14,2

Fuente: elaboración propia, recopilado de: Word Economic Forum (2017)

Ambos países salen del top 100 en el pilar de instituciones, Brasil ocupa una mejor posición que Colombia. Entre los ítems que más preocupan están: el desvío de fondos públicos, en el que tanto Brasil (puesto 134) como Colombia (puesto 131), se encuentran en zonas preocupantes, muy cerca del fondo del ranking, eficiencia del gasto público, pagos irregulares y sobornos entre otros.

Tabla 6
Ranking instituciones

INSTITUCIONES	Brasil		Colombia	
	Ranking	Valor	Ranking	Valor
Derechos de propiedad	69	4,3	99	3,9
Protección de la propiedad intelectual	63	4,2	74	4
Desvío de fondos públicos	134	1,8	131	2,1
La confianza pública en los políticos	137	1,3	124	1,7
Pagos irregulares y sobornos	107	3,1	96	3,3
Independencia judicial	59	4,1	111	3

Favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno	112	2,3	119	2,2
Eficiencia del gasto público	133	1,8	129	1,9
Carga de regulación gubernamental	136	1,7	123	2,6
Eficiencia del marco legal en la resolución de conflictos	110	2,8	122	2,7
Eficiencia del marco legal en regulaciones desafiantes	98	2,8	105	2,6
Transparencia de la formulación de políticas gubernamentales	127	3,1	86	3,8
Costos empresariales del terrorismo	8	6,2	132	3
Costos empresariales de la delincuencia y la violencia	132	2,7	128	2,9
Delincuencia organizada	121	3,6	131	2,9
Fiabilidad de los servicios policiales	103	3,6	114	3,4
Comportamiento ético de las empresas	126	2,9	113	3,3
Solidez de las normas de auditoría e información	58	2,9	58	4,8
Eficacia de las juntas corporativas	75	4,8	44	5,1
Protección de los intereses de los accionistas minoritarios	62	4,1	69	4
Fuerza de protección del inversor 0-10 (mejor)	31	6,5	13	7,3

Fuente: elaboración propia, recopilado de: Word Economic Forum (2017)

1.5 Análisis del Microentorno

La primera parte del análisis se centrará en hacer un recuento histórico de las empresas que serán objeto del análisis (Rede Globo y Natura), con la intención de establecer un contexto que incluirá definir en qué sector económico se encuentra cada empresa.

1.5.1 Natura Cosméticos S.A

Es una empresa de origen brasileño, fundada por Antônio Luiz Seabra en el año de 1996, tiene presencia en siete países de Latinoamérica y en Europa (Francia). Desde 2004 sus acciones listan en la bolsa de valores de Sao Paulo y desde 2017 se convirtió en Natura &Co, producto de la adquisición de la británica The Body Shop y la australiana Aesop, ambas participantes del mercado de cosméticos internacional de acuerdo con Portafolio.co (2017). Es líder en el mercado de cosméticos en Brasil y ocupa la casilla 28 en el top 50 de las marcas de cosméticos mejor valuadas de 2017, Brand Finance (2017).

Natura pertenece al sector secundario siempre que su actividad corresponde a la transformación de materias primas en productos de consumo, en este caso productos cosméticos. Determinar su número de empleados es difícil ya que como se mencionó antes, es una empresa con presencia en gran parte de Latinoamérica, sin embargo, el informe Natura (2017) estima una cifra superior a los 6.300. Cabe resaltar que la cantidad aumenta a 18 mil al mencionar Natura &Co ya que suma los colaboradores de The Body Shop y Aesop, así como la presencian en países que aumenta a 72 en los cinco continentes. Se caracteriza por utilizar la venta por catálogo o la venta directa y tiene 1,7 millones consultores(as) de belleza Natura (como se explica en párrafos posteriores).

1.5.1.1 Proveedores

Natura ha dedicado gran parte de sus esfuerzos a crear relaciones solidas con sus proveedores y a su vez trabajar para que ellos sean ambientalmente responsables, ya que gran parte de la propuesta de valor de Natura se basa en la procedencia de sus materias primas. En ese sentido la empresa decidió en 2012 expandir la estrategia: Cadena de Suministros Sustentables, que permitió determinar los impactos potenciales causados por su cadena de suministro y, en respuesta, desarrollar planes para sus proveedores que hacían especial énfasis en los indicadores socio-ambientales como: emisión de CO₂, consumo de agua, generación de residuos, inversión en educación, entrenamiento de colaboradores, índice de accidentes de trabajo, inclusión social e inversión social privada, como menciona Natura S.A (2012).

El informe anual de Natura estima 10.400 proveedores (entre todos los países que tiene presencia y que hacen parte de su cadena de suministro) de los cuales en el 2017 solo 240 formaban el 57% de las compras netas de Natura, a los que consideran socios estratégicos Natura S.A (2017). En la tabla 7 se muestra una tabla comparando los

porcentajes de lealtad de los proveedores que la empresa ha publicado en el ya mencionado informe.

Tabla 7
Comportamiento de la lealtad de los proveedores

LEALTAD DE PROVEEDORES (%)	2015	2016	2017
Satisfacción por empresa proveedora	81%	82%	89%
Lealtad de proveedores Brasil	18%	21%	30%
Lealtad de proveedores Operaciones Internacionales	41%	41%	45%
Lealtad consolidada Natura (Brasil y Operaciones Internacionales)	25%	27%	37%

Recopilado de: Natura S.A (2017)

1.5.1.2 Distribución

La distribución y comercialización de Natura están basadas en el modelo de venta directa a través de una red de 1,7 millones de consultoras y consultores establecida a lo largo de los países en los cuales tiene presencia, Natura S.A (2017). No sorprende entonces que la empresa haga grandes esfuerzos por motivar y fidelizar esa fuerza de ventas. Una de las estrategias utilizadas es la implementación de un sistema de progresión, en el que los consultores son clasificados en cinco categorías (semilla, bronce, plata, oro y diamante) con base en su rendimiento individual, evidentemente este sistema motiva a los consultores a mejorar sus rendimientos con la intención de crecer en la escala (Natura S.A, 2017). Además, en el marco de la nueva denominación del modelo de ventas (de venta directa a venta por relaciones) se implementaron los nuevos diseños de carrera para los consultores, entre los que pueden elegir tres opciones para crecer al interior de la organización; Líderes de negocios Natura, Empresarias de Belleza y Gerentes de Negocios Natura. El resultado de dicha estrategia fue un crecimiento del 17% en los ingresos anuales de los consultores (Natura S.A, 2017).

1.5.1.3 Competencia

El sub sector industrial de HPPC (Higiene Personal Perfumería y Cosméticos) en Brasil, en el que se encuentra Natura, es descrito por (Martínez González, 2017) en el informe presentado por la embajada de España en São Paulo, como “Un sector altamente concentrado, con un bajo nivel de integración vertical, elevadas barreras de entradas, una necesidad constante de innovación y cierta dependencia externa de algunas materias primas”. De lo que se puede inferir que es un mercado con gran competencia, que exige la constante adaptación al cambio además de una innovadora cadena de suministros.

En la siguiente grafica de 2004 se evidencia participación de natura en em mercado de cosméticos y sus principales consumidores.

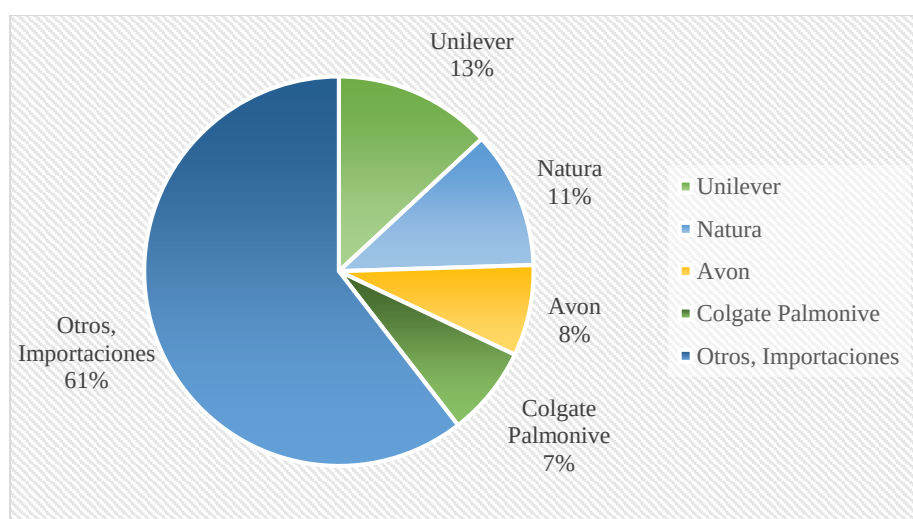


Figura 4 Mercado de Cosméticos en Brasil: Participación 2004

1.5.1.4 Consumidores

Las características del mercado de cosméticos brasileño están bien definidas por Martínez González (2017) de las cuales destaca una alta exigencia en la calidad de los productos, su preferencia por el origen natural de los mismos, así como la preservación del medio ambiente en los procesos de producción. Menciona, además, que:

Actualmente, cada vez más consumidores abandonan las marcas de alta gama y optan por opciones más económicas, ofertas promocionales y compran en tiendas de descuento. Los consumidores con mayor nivel de renta siguen prestando atención a la calidad del producto, servicio post venta y la responsabilidad social de la empresa. Martínez González (2017).

1.5.1.5 Diagnostico Organizacional

Misión

Nuestra Razón de Ser es crear y comercializar productos y servicios que promuevan el bienestar/estar bien. Bienestar es la relación armoniosa, agradable, del individuo consigo mismo, con su cuerpo. Estar bien es la relación empática, exitosa, placentera, del individuo con el otro, con la naturaleza de la que forma parte, con el todo. Natura S.A (2017).

Visión

Por nuestra conducta empresarial, por la calidad de las relaciones que establecemos y por nuestros productos y servicios, seremos un conjunto de marcas con fuerte expresión, local y mundial, identificadas con la comunidad de personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor, a través de una mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de la que forman parte, con el todo, Natura S.A (2017).

Los objetivos estratégicos o desafíos organizacionales están muy orientados por la visión de sustentabilidad 2050 de Natura, la cual tiene un primer ciclo a terminar en 2020. Dicha visión está dividida por temas que agrupan los objetivos de sustentabilidad, entre los que resaltan: gobernanza de la sustentabilidad, que busca “implantar un consejo consultivo, formado por especialistas externos, que evaluará el progreso de la empresa y ayudará a hacer evolucionar la estrategia”, socio-biodiversidad, “alcanzar las 10 mil familias en las cadenas productivas de la Pan-amazonia”, meta que a 2017 mostraba cifras alrededor de las 4.200 familias, “garantizar que el 30% del total de los insumos consumidos por Natura Brasil, en valor, sean provenientes de la región pan-amazónica”, para 2017 la meta mostraba un 18,1% frente al 30% esperado en 2020 de acuerdo con el informe de Natura S.A (2017).

1.5.2 Grupo Globo

El Grupo Globo, es un conglomerado de empresas de origen brasileño, principalmente del sector de las comunicaciones y el entretenimiento, del cual, entre otras, hacen parte; tv Globo, Globo Filmes, Globosat, Infoglobo, Editora Globo, Som Livre, Sistema Globo de Radio, además de un portal de clasificados enfocado en la oferta inmobiliaria y Globo.com el proveedor de servicios tecnológicos y digitales del conglomerado, Grupo Globo (2018).

La historia de la organización inicia con la función en 1911 del periódico *A Noite*, en Rio de Janeiro por el señor Irineu Marinho, quien después de salir de la junta directiva de esa vespertina fundaría en 1925 un nuevo periódico hasta hoy conocido como O Globo, en 1935 el hijo de Irineu, Roberto Marinho, tomaría las riendas del periódico, llevándolo a un periodo de importante crecimiento, en el cual fundaría también la Radio Globo en 1944 y tv Globo en 1965 canal que sería el inicio de la red Globo. Grupo Globo (2018).

En la tabla 8 se relacionan las empresas que lo conforman, así como una breve descripción de sus actividades.

Tabla 8
Empresas que conforman el Grupo

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
InfoGlobo	A través de productos impresos brinda al público información y análisis completos sobre Brasil y el mundo.
SRG (Sistema Globo Radio)	El SRG reúne las emisoras de radio difusión del grupo, de los segmentos Talk popular, all news, y musical.
Editora Globo	Disemina conocimiento entre sus lectores y produce un periodismo independiente en múltiples plataformas, que anticipa las transformaciones de la sociedad.
Globo	Es el canal de televisión insignia de Brasil, nacido en Rio de Janeiro. Hace parte de las vidas de las personas.

Som Livre	Es una empresa dedicada a la música, sea cual sea su plataforma, refleja a través de sus lanzamientos, el gusto y los hábitos de consumo del brasileño.
Globosat	Es el líder del mercado brasileño de programación para la televisión por cable, brindando información, periodismo, cultura, educación, entrenamiento y deportes.
ZAP	Es el portal de inmuebles más grande de Brasil, reuniendo el más calificado número de ofertas, además de fotos, videos y mapas, para el que quiera alquilar, comprar o vender.
Globo.com	Empresa responsable de operar las plataformas digitales para el grupo, actúa como proveedor de servicios tecnológicos, además de ser un soporte en la planificación digital.

Fuente: elaboración propia, recopilado de Grupo Globo (2018)

Como se había mencionado, la mayoría de las empresas participan en el sector servicios y están orientadas a las comunicaciones y el entretenimiento, exceptuando a ZAP, cuyo objetivo está orientado hacia los anuncios clasificados y a Globo.com que también opera como proveedor de servicios tecnológicos.

Misión

Crear, producir y distribuir contenidos de calidad que informen, diviertan, contribuyan a la educación y permitan a los individuos y comunidades construir relaciones que hagan la vida mejor, Grupo Globo (2018).

Visión

Queremos ser el ambiente donde todos se encuentran. Y donde encuentran información, diversión y cultura, instrumentos esenciales para una sociedad que busca la felicidad de todos y de cada uno, Grupo Globo (2018).

CAPITULO II

Marco conceptual

Para entrar en tema de la estrategia de Natura para la Cadena de Suministros Sustentables, es necesario hablar de los conceptos de ética empresarial y responsabilidad social empresarial, su evolución en la historia, su importancia en la sociedad y como engloban la estrategia de Natura. Con esta finalidad se analizará a diferentes autores y sus aportes a la definición de estos conceptos, los puntos en los que son comunes, así como los aspectos en los que más difieren. También se enfatizará en la descripción de la estrategia C.S.S. de Natura y sus principales características. Por último, se analizará el marco legal de la responsabilidad social empresaria que rige a las empresas brasileñas, así como el desempeño de Natura frente a ese respecto.

Ética empresarial y responsabilidad social empresarial

En los años sesenta el mundo comienza a adquirir una mirada crítica frente al desarrollo capitalista que llevaban a cabo las empresas norteamericanas, probablemente consecuencia de la guerra de Vietnam y la exposición mediática que esta provocó, lo cual generó cuestionamientos sobre los efectos medioambientales de la industrialización y las consecuencias sociales del estilo de vida consumista que crecían en la época, Martínez Herrera (2010). Pero es definitivamente en los setenta cuando se acuña el término *business ethics* o ética de los negocios, que surge con el principal objetivo de introducir la ética a las organizaciones bajo la premisa de que el actuar ético genera, a largo plazo, rentabilidad para la empresa, y consideraba tres elementos: la calidad de vida laboral, idóneas condiciones de trabajo y la motivación a que los colaboradores conocieran los objetivos empresariales y el proyecto organizacional, frente a los resultados Sanagustín Fons (2011) menciona que: “La motivación será mucho mayor, la satisfacción también será mayor y, por tanto, los

rendimientos empresariales serán, a su vez, más altos. Se ahorrarán costes de coordinación y, además, se mejorará esa dimensión externa, esa imagen empresarial tan importante”. (pág. 20).

Por otro lado, es interesante el punto de vista de Sanagustín Fons (2011) en el cual plantea la ética empresarial como una extensión de la cultura organizacional y en ese sentido dice que:

Hablar de cultura de la empresa significa descubrir la existencia de una serie de valores que convierten la empresa en una comunidad y las personas, como miembros de la misma, encuentran bienestar psicológico y social. Para que la comunidad sobreviva, los diferentes valores se convierten en normas morales que los individuos utilizarán como referencia en su toma de decisiones. (pág. 20)

La autora resalta elementos entre la ética empresarial y la cultura organizacional, a través del cambio de empresa a comunidad (siempre que reconoce a la empresa como un conjunto de participantes tanto internos como externos) y los valores que se vuelven normas morales, al respecto Camacho Laraña, Fernandez Fernandez, González Fabre, y Miralles Massanés (2013) también aseveran que “entendida desde el punto de vista de la toma de decisiones, la ética puede considerarse como una heurística, un conjunto de reglas, criterios y modos de razonar que permite eliminar rápidamente alternativas indeseables para concentrarse en aquellas más prometedoras” (pág. 22).

Desde el punto de vista de una relación bilateral de la empresa con la sociedad se habló de ética empresarial y responsabilidad social bajo el precepto de que “existe un contrato social implícito entre la sociedad y la empresa: la empresa tiene obligaciones con respecto a la sociedad y debe elaborar su política sabiendo que tendrá que dar cuentas ante la sociedad” como menciona Martínez Herrera (2010, pág. 15). Es así como se introduce la idea de que las empresas incluyan en sus estructuras una forma de interacción con la sociedad de que la obtiene beneficios. Y de esa manera se puede, también, llegar a una definición de

empresa que contempla una comunidad alrededor de esta, como la describen Camacho

Laraña, Fernandez Fernandez, González Fabre, y Miralles Massanés (2013, pág. 19):

Puede entenderse a la empresa como un nodo de relaciones de cooperación voluntaria, relaciones gana-gana en que se crea riqueza no solo para los propietarios del capital sino para todos los que se vinculan con ella de una manera u otra, e indirectamente para el conjunto de la sociedad.

Nuevamente se evidencian elementos que ubican a la empresa en un extremo de la relación y a la sociedad en el otro, además de plantear la empresa, no solo como propiedad de los inversionistas, sino de los otros actores que la conforman, (como empleados, proveedores, consumidores etc.). En cualquier forma el entorno que rodea a la empresa toma relevancia a medida que otros autores avanzan en la definición el concepto, como Labarca (2010) que concibe la ética empresarial “como una actividad humana que nace en un contexto donde la empresa no puede separar lo económico de lo social”, parte de sus conclusiones también incluyen la visión de una empresa que no solo busca el incremento de las ganancias, por que como explica también Martínez Herrera (2010) “el carácter social de la actividad económica exige que la empresa esté obligada para con el bien común de la comunidad en la que desenvuelve sus actividades”.

Esa comunidad, esa sociedad que converge alrededor de la empresa, es ampliada por Martínez Herrera (2010) cuando menciona que: “involucra a los empleados, clientes, proveedores, competidores, la comunidad inmediata y la sociedad en general” y se refiere a ellos como *stakeholders*, por la palabra en ingles que los identifica. Frente a este término (*stakeholders*) Acuña Galindo, Araque Acevedo, Rosero Villabón, Rubio Guerrero y Uribe Macías (2014, pág. 57) recuerdan que aunque del concepto se habló por primera vez en General Electric durante la década de los treinta cuando se referían a los grupos vitales de los cuales dependía la supervivencia de la empresa (accionistas, empleados, clientes y publico)

fue solo hasta 1963 que el termino se usó por primera vez en un memorando del Instituto de Investigación de Stanford.

Después de haber hecho ya un recuento de la evolución y diferentes aportes al concepto de la ética empresarial, es preciso hablar de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) termino que, podemos decir, surge a partir del movimiento *business ethics*.

Iniciar dando las definiciones que los diferentes autores han plateado sobre la RSE va a permitir tener una mirada clara del concepto para poder entender la importancia y del papel que cumple en las organizaciones. Al respecto Martínez Herrera (2010) define la responsabilidad social empresarial como: “el compromiso que tiene la empresa de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”. Esta visión retoma la participación de los *stakeholders* y el compromiso, que adquiere la organización, con estos. Por otro lado, el autor complementa la definición al concluir que: “es la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que tomamos para lograr los objetivos y metas propias de nuestras organizaciones” (Martinez Herrera, 2010, pág. 30).

Aunque las definiciones se enfocan en el compromiso de la organización con la comunidad que la circunda y con la que interactúa, no se puede dejar de lado la búsqueda de la empresa, el cumplimiento de sus metas y, efectivamente, logro del incremento de la rentabilidad. Al respecto explica Fernández García (2005) que la RSE propende, ciertamente una mejora productiva de la empresa, cada vez que la intención no es producir menos para afectar menos, sino producir más con mejores técnicas para disminuir el impacto. En ese sentido la RSE no riñe con los objetivos empresariales, al contrario, pretende descubrir un camino por el cual los *stakeholders*, logren un equilibrio en la consecución de sus intereses.

Una conceptualización que reúne muy bien ambas dimensiones de la responsabilidad social empresarial es que la que proponen Acuña Galindo, Araque Acevedo, Rosero

Villabón, Rubio Guerrero, y Uribe Macías (2014) “la RSE es el conjunto de actividades o acciones que una empresa realiza para responder a sus stakeholders y, a su vez, presentar resultados no solo en el ámbito económico o financiero, sino también en aspectos sociales y medioambientales”.

Estrategia: Cadena de suministros sustentables

La empresa tiene la necesidad de adaptarse no solo a las necesidades de sus clientes, sino a las de su entorno para responder a las indicaciones que tanto la ética empresarial como la RSE han planteado. En los apartados anteriores se han descrito los conceptos de ética empresarial y RSE con la intención de plantear un marco conceptual que permitiera desarrollar el análisis de la Estrategia de Natura: Cadena de Suministros Sustentable, no obstante, existen aún un par de términos cuya comprensión va permitir un mejor entendimiento de la estrategia, así como su importancia y su vínculo con la RSE.

Cadenada de suministros

La cadena de suministros se puede definir como: “una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y terminados para su distribuirlos a los consumidores” de acuerdo con Terrado (2007). Como el mismo autor destaca en su definición, la cadena de suministros se puede dividir en tres grandes actividades, la obtención de la materia prima (suministro), la transformación de la misma (fabricación) y la colocación del resultado hasta el consumidor final (distribución) Terrado (2007).

Además, una mirada interesante plantea a la cadena de suministros como un conjunto de empresas que se relacionan a en dos corrientes: abajo o *downstream* (orientado a la producción) y arriba *upstream* (orientado a los proveedores) como se cita en Pires y Carretero

Díaz (2007, pág. 24). En ese sentido existen empresas que, en ese conjunto, operan como proveedores de las materias primas, otras como fabricantes y otras como distribuidoras del producto hasta el consumidor final. No obstante, la cadena puede ser más extensa si se tienen en cuenta a los proveedores del segundo escalón (aquellos que abastecen al proveedor inmediato del fabricante) así como a los clientes de primer escalón (aquellos que distribuyen el producto hasta el consumidor) al respecto Terrado (2007) añade que “la cadena empieza con los proveedores de tus proveedores y termina con los clientes de tus clientes”.

Sustentabilidad

Para entender el concepto de la sustentabilidad es interesante la explicación dada por Barney de Cruz (2005) al recordar que el término tiene su origen en el concepto inglés *sustainable development* cuya traducción al español es desarrollo sustentable, además resalta las diferencias conceptuales que existen entre el término en inglés y en español, al respecto menciona que mientras en español la definición está más orientada a la “conservación de una cosa en su ser o estado” en inglés, además de ese significado, también se refiere a continuar la marcha, perseverar en el esfuerzo. “se refiere a un proceso cuyo ritmo hay que mantener, es una concepción dinámica, no estática, que introduce una visión temporal de largo plazo” Barney de Cruz (2005, pág. 93).

El término fue formalmente usado 1987 en el denominado “informe Brundtland” que da la definición más conocida de desarrollo sostenible o sustentable (informe presentado por la comisión de Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo de las Naciones Unidas, en cabeza de la doctora Harlem Brundtland) en donde se precisa que es “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” como se cita en (Universidad Autónoma de Nuevo León, 2016). Esta definición responde a una preocupación que surge ya en los cincuenta tras la segunda guerra mundial y sus consecuencias medio ambientales y sociales,

resalta la importancia de satisfacer las necesidades del presente, ya que no se aparta de la concepción de desarrollo, pero introduce un componente de tiempo a largo plazo, al considerar a las futuras generaciones y el efecto, de la generación presente, en la satisfacción de sus necesidades.

A lo largo de esta conceptualización se han usado indistintamente los términos de “sustentable y sostenible” y cabe resaltar que se debe a la explicación dada por Ramirez Treviño, Sánchez Núñez, y García Camacho (2004) al destacar que la única diferencia entre una y otra denominación es “la traducción que se hizo del término en inglés *sustainable development*, algunos hablantes hispanos lo tradujeron como sostenible y otros como sustentable” en ese sentido en este texto se hace referencia a uno o a otro desde la misma óptica y sin diferencias conceptuales relevantes.

Una de las conclusiones del famoso informe Brundtland, recopilada por Ramirez Treviño, Sánchez Núñez, y García Camacho (2004) resalta la importancia del cambio en los hábitos de vida de la humanidad, con el objetivo de frenar la degradación social y el deterioro del medio ambiente, ambos en dirección de llevar al mundo a una catástrofe. Pero también reconoce la pluralidad de países y lo dificultad que representa la unanimidad de criterios para la implementación de un verdadero desarrollo sostenible, en ese sentido reconoce que la política y el actuar gubernamental ocupan un papel muy importante en las pretensiones del desarrollo sostenible. De esa manera se puede observar que existen diferentes enfoques desde los cuales se puede entender mejor la naturaleza del desarrollo sostenible.

Dichos enfoques, establecidos por Paolo Bifani y recopilados por Ramirez Treviño, Sánchez Núñez, y García Camacho (2004) como se muestra en la tabla 9, están nombrados por la importancia que le dan a cada tema y desde donde abordan la responsabilidad de ser sustentables.

Tabla 9
Enfoques de la sustentabilidad

Ecologista	Intergeneracional
• Se centra, efectivamente, en la sustentabilidad ecológica. • Se preocupa por preservar las condiciones medio ambientales para conservar la vida humana (generaciones presentes y futuras) • Hace énfasis en la no compatibilidad entre el crecimiento continuo y preservación ecológica • Se aparta de los enfoques sociales y económicos de la sustentabilidad por considerar, al crecimiento poblacional y a la sociedad de consumo, causantes del deterioro ambiental.	• Enfoque en la responsabilidad medio ambiental que tiene la generación presente, con la generación futura. • Se concentra en la preservación de la naturaleza para el mejor aprovechamiento de esta (recursos) por parte de las generaciones futuras. • Ignora la posibilidad de encontrar recursos abundantes que sustituyan los escasos, así como las técnicas modernas. • Es controvertido por su concentración en la solidaridad con generaciones futuras y por su olvido de la equidad con la generación presente.
Económico	Sectorial
• Plantea a el crecimiento económico y a el desarrollo sustentable como consecuencias uno del otro. • Explica que la pobreza es en gran medida la enemiga del desarrollo sostenible. • Propone un crecimiento económico inteligente a fin de disminuir la afectación medio ambiental. • Defiende la idea de una humanidad en constante búsqueda del crecimiento de la producción y el consumo, así como la importancia de estas para la protección y renovación del medio ambiente.	• Ubica a la sustentabilidad como criterio para la evaluación de un proceso productivo. • Establece que un proceso es sustentable siempre y cuando exista una combinación entre el no impacto en el medio ambiente y la generación de ganancias. • Es un enfoque con un margen de acción corto, tanto en espacio geográfico como en población. • Algunos ejemplos de esta son: agricultura sustentable, ecoturismo e industria limpia.

Fuente elaboración propia, tomado de Ramirez Treviño, Sánchez Núñez, y García Camacho (2004)

Existe un quinto enfoque que se ha decidido dejar por fuera de la tabla con la intención de darle un espacio más amplio a la interpretación que hace el autor sobre el mismo, se habla de la sustentabilidad a través de un enfoque de gestión.

Este enfoque parte de la premisa de que el ser humano está en la obligación de gestionar adecuadamente los recursos que posee, refiriéndose, por supuesto, a que debe

explotarlos razonablemente en el presente y garantizar su existencia en el futuro. Sin embargo, existe un optimismo frente a la preservación de recursos para futuras generaciones y este se fundamenta en el desarrollo tecnológico que crecerá a la par con el crecimiento económico y logrará mitigar los impactos de este. Desde este punto de vista, el desarrollo económico es fundamental para la conservación ecológica, siempre que, es el primero el generador de recursos económicos que financian los desarrollos tecnológicos que, a su vez, recuperan el medio ambiente. Además, resalta la importancia de la política ambiental en la generación de un verdadero cambio. Ramirez Treviño, Sánchez Núñez, y García Camacho (2004) .

De este último enfoque los autores plantean una definición y es que en cierta medida está dada para el enfoque de gestión, pero que, sin embargo, organiza de manera muy acertada, tiene en cuenta, también, algunas de las preocupaciones de los enfoques descritos en la tabla 9, y es que ellos mencionan que:

El desarrollo sustentable tiene que ver, por consiguiente, con la formulación, concertación y gestión de un nuevo tipo de políticas públicas, así como con el potenciamiento de los actores sociales colectivos, de tal suerte que las decisiones concertadas y planificadas, que guíen las actuales y futuras inversiones públicas y privadas, tomen en cuenta los criterios de balance y resguardo de la capacidad reproductiva y regenerativa de los distintos tipos de capital: el humano, el natural, la infraestructura física, el económico y financiero y, finalmente, el institucional. Ramirez Treviño, Sánchez Núñez, y García Camacho (2004, pág. 7)

Se destacan aspectos como la necesidad de nuevas políticas públicas (aspecto que ya se tenía a través de la política ambiental expuesta en el enfoque de gestión) que, siempre, de una manera concertada, ponga bajo la lupa, el destino de inversiones que ahora se deben fijar sobre todo en el balance de la capacidad reproductiva (como previsión para las futuras generaciones), haciendo referencia a los capitales de diferentes tipos, destacando al natural, pero sin dejar de lado el institucional y el económico, entre otros.

CAPITULO III - Resultado de la investigación

Los resultados que a continuación se presentan están divididos en dos grandes bloques, respondiendo a los objetivos específicos planteados por el autor, por un lado:

- La recopilación de las perspectivas que engloban las estrategias de Natura para la sustentabilidad desde el 2010 hasta el 2017, la descripción de la estrategia Cadena de Suministros Sustentables de Natura y su evolución y transformación a través de las diferentes perspectivas.
- Y, por otro lado, el análisis del comportamiento de las ventas de Natura en el periodo 2011-2017.

Recopilación perspectivas de sustentabilidad 2010-2017

Como se ha mencionado antes para hacer la mencionada descripción, es pertinente, realizar primero una recopilación de las perspectivas para la sustentabilidad en Natura a través de los años, específicamente en el periodo comprendido entre 2010 y 2017, de manera tal que se visualicen los cambios que ha atravesado. En ese sentido la recopilación va a estar dividida en ciclos anuales tomando como inicio el año 2010.

Ciclo 2010

La razón de escoger el ciclo 2010 como el inicio del periodo objeto de la recopilación es fundamentalmente por ser el año de la implementación, por parte de Natura, de la estrategia para la sustentabilidad de la cadena de suministros. Dicho esto, la estrategia está inmersa en un apartado que la empresa ha decidido llamar Temas Prioritarios de Sustentabilidad y que antes, durante este informe, ha sido mencionado como Perspectiva de Sustentabilidad, sin embargo, contempla los mismos temas sobre los cuales la empresa ha decidido enfocarse en la búsqueda de la sustentabilidad. Para el ciclo 2010 se plantearon seis

temas de prioridad alta, entre los cuales estaban: Amazonia, Biodiversidad, Educación, Gases de Efecto Invernadero, Impacto de los Productos y Calidad de las Relaciones. Cabe destacar que estas prioridades funcionaban como una visión integrada y una manera de hacer negocios en Natura, por lo tanto, hacían parte de la Planeación Estratégica de la empresa, al respecto se menciona en el informe Natura S.A (2010) “Nuestros principales indicadores socio-ambientales integran las metas estratégicas de la empresa y también son desdoblados por todas las unidades de negocio y procesos con objetivos de corto y largo plazo”.

Amazonia

A través del programa Amazonia se gestaron relaciones con las comunidades productoras de esta región en Brasil, con el objetivo de dar valor a los conocimientos y practicas extractivas patrimonio de las comunidades, que no riñan con la preservación de la selva amazónica. Uno de los resultados más relevantes de esta iniciativa fueron los paneles de diálogos que se realizaron entorno a la idea de cultivos de palma sustentables y que involucraron a diferentes representantes: gobierno, ONG y sociedad civil. Otro de los objetivos del programa era propender por que los recursos permanecieran en las regiones y, sobre todo, en las comunidades, de esa manera Natura buscaba garantizar practicas extractivas sustentables, preservación del patrimonio cultural y generación de renta para la región, Natura S.A (2010).

Biodiversidad

En el apartado de la biodiversidad la empresa buscaba apelar, en cierta medida, al enfoque de gestión para el desarrollo sustentable, al creer en las bondades de los procesos productivos con menor impacto ambiental basados en la innovación y la combinación ideal que representa a crear valor para la empresa y beneficios para la sociedad, Natura S.A (2010).

Educación

En el movimiento por la educación, la empresa logro comercializar una línea de productos cuyas ganancias eran enteramente destinadas al Instituto Natura una organización sin ánimo de lucro que concentra el 100% de la inversión privada de la empresa y a través de la cual se inició el programa Creer para Ver que propende por el aumento de la calidad de la educación en Brasil y el resto de países latinoamericanos con presencia de Natura, igualmente, financiado por los ingresos de la línea de productos en la que tanto Natura como las consultoras renuncian a su ganancia una cifra cercana a los 10 millones de reales en 2010. Además, de los programas de educación al interior de la organización, segmentados para diferentes niveles y cargos. Otro de los propósitos en materia de educación fue establecido para 2011, consistía en preparar a la comunidad del entorno de la planta Cajamar, en Sao Paulo, para aplicar a las vacantes disponibles en la empresa, Natura S.A (2010).

Gases de Efecto Invernadero

El programa carbono neutro es el resultado de este enfoque para la sustentabilidad. Natura, consciente de la importancia de disminuir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (G.E.I) se planteó alcanzar una meta de reducción del 33% en el periodo 2007 – 2011. Al final de 2010 la meta rondo el 21% de reducción, por lo tanto, la empresa determino ampliar el periodo hasta 2013 a fin de lograr el mencionado 33%. También durante 2010, en búsqueda de más oportunidades de reducción de las emisiones, Natura decide realizar un diagnóstico general de las operaciones, desde los proveedores, pasando por la infraestructura, hasta la logística de distribución, Natura S.A (2010)

Impacto de los Productos

La evaluación del impacto se priorizo, en 2010, en dos consecuencias de la fabricación de productos: el aumento de residuos sólidos y el aumento en el consumo de

agua. En esas direcciones Natura diseñó estrategias, por un lado, un programa que definió objetivos en conjunto con representantes de empresas proveedoras, recicladores, académicos y consumidores, para disminuir los residuos a lo largo de toda la cadena productiva. De este programa se resalta la inclusión tanto de proveedores como de consumidores lo que significó reconocer la importancia que juegan en la intención sustentable de Natura. Una de las conclusiones de los paneles realizados fue la importancia de la reducción de residuos antes que el aumento del reciclaje. De otro lado, para la gestión sustentable del agua, ya existían objetivos, como disminuir el consumo del recurso involucrado en la operación, teniendo en cuenta también a los principales proveedores, que se habían planteado con base en un análisis del impacto que tenían sobre el recurso hídrico, y, sin embargo, en 2010 se amplió la base del análisis para visualizar el impacto a lo largo del ciclo de vida del producto, con este cambio empezó a utilizarse el concepto de huella hídrica, Natura S.A (2010).

Cadena de Suministros Sustentables

En 2010 es el año en el que se empieza a hablar formalmente de la estrategia Cadena de Suministros Sustentables (ECSS), estaba inmersa en el apartado de Proveedores y la gestión, en Natura, de las relaciones con los mismos. El programa inicio con un ciclo de conversaciones que se llevaron a cabo (como es habitual en Natura) con representantes de los diferentes sectores e industrias proveedoras de Natura, a partir de esos diálogos se logró establecer una visión amplia de los impactos de la cadena de suministros. Los resultados de este horizonte permitieron crear un plan piloto para la nueva metodología de selección de proveedores, que por supuesto, daba importancia a las fortalezas en sustentabilidad de las empresas, sin dejar de lado las características técnicas, organizacionales y financieras. Como era un programa piloto esa metodología se usó en la selección de dos proveedores, uno de servicios y otro de productos. A partir de esta experiencia Natura planteó metas de alcance de

la metodología; para el 2011, el 60% del valor de compras y el 100% en 2012, Natura S.A (2010).

Ciclo 2011

Durante 2011 Natura continuó siendo orientada por la gestión de la sustentabilidad inmersa en la planeación estratégica, e igual que en 2010, los paneles realizados en conjunto con los públicos involucrados fueron fundamentales para trazar las hojas de ruta en términos de la sustentabilidad. Con respecto a los temas prioritarios para la sustentabilidad surgieron cambios si se toma en cuenta el año inmediatamente anterior; Agua, Educación, Emprendimiento Sustentable, Cambios Climáticos, Calidad de las Relaciones, Residuos Sólidos y Socio Biodiversidad. El programa Amazonia fue integrado a la Socio Biodiversidad e incluyó tres frentes de actuación: Ciencia, tecnología e innovación, Cadenas productivas sustentables y Fortalecimiento institucional, Natura S.A (2011).

Agua

Producto de la metodología implementada en el programa Huella hídrica que media el consumo de agua a lo largo de la cadena de valor de Natura, incluyendo también la fase de uso de los productos. Los resultados de las primeras acciones para reducir la huella hídrica se vieron en 2011, tras el 4,7% de disminución en el consumo por unidad producida, Natura S.A (2011).

Educación

El protagónico papel de la educación en la búsqueda de la sustentabilidad fue la premisa en la organización durante el año. En 2011 el Instituto Natura continuó siendo el foco de inversión social privada de Natura, financiado, al igual que en 2010, a través de una línea especial de productos en la que la empresa y las consultoras donan sus ganancias. El

mejoramiento de la calidad en la educación pública de Brasil también se mantuvo como el principal objetivo del instituto. En otro de los proyectos educativos, conocido como “Senderos”, que está orientado a la estimulación de la lectoescritura en la educación infantil, en se plantearon metas para el 2012, de cubrimiento a 3 millones de estudiantes, Natura S.A (2011).

Emprendimiento Sustentable

Como la mayoría de prioridades, esta surge después de paneles de dialogo realizados durante 2011, en donde se identifica el poder transformador del emprendimiento, es entonces cuando la empresa decide convertir al emprendimiento sustentable en una prioridad institucional. Es muy acorde con Natura, ya que el modelo de venta directa es, en esencia, una forma de emprendimiento. Otros, como el programa “Acoger” que promovían los emprendimientos socio ambientales de los y las consultoras, ya habían iniciado y ahora se suman a este apartado, Natura S.A (2011).

Cambio Climático

Este apartado asumió un nuevo nombre que engloba mejor las acciones de Natura en contra del cambio climático, en 2010 era la prioridad GEI que adoptaba el programa carbono neutro, en consecuencia, este paso a estar reconocido el interior de Cambio Climático. Frente a las metas de reducción de emisiones, para 2013 el porcentaje esperado era 33%, al final de 2011 ese porcentaje se situó en 25,4. Una preocupación para Natura fue la meta de emisiones efectivas, que se concentra únicamente en las generadas por la actividad de productiva de la empresa, de la cual se esperaba un 10% de disminución en 2012, sin embargo, durante 2011 aumentaron en un 11%. Además, en 2011 Natura invirtió, por primera vez, en proyectos de compensación de emisiones y se establecieron directrices para la selección de futuros proyectos, Natura S.A (2011).

Residuos Solidos

En 2010 el tema fue denominado Impacto de los productos, pero para el ciclo 2011 se hizo una división que desembocó en la creación de dos nuevos temas prioritarios; Agua (como se evidencia en párrafos anteriores) y este Residuos Sólidos. En este sentido la empresa dio continuidad a la metodología para la realización del inventario de residuos que permitió determinar las acciones administrativas a seguir, Natura S.A (2011).

Socio Biodiversidad

No existieron grandes cambios en términos de la socio-biodiversidad, más que la integración del programa Amazonia, lo que reafirmó el compromiso de Natura con comunidades proveedoras del Brasil. Al programa amazonia se le crearon tres frentes de desarrollo sustentable con metas independientes, por un lado, Ciencia, tecnología e innovación que propende por el fortalecimiento de la investigación en la región amazónica con la creación del Centro de Conocimiento e Innovación de Natura en Manaus en 2012. El segundo frente fueron las Cadenas productivas Sustentables, para el incremento de la producción amazónica, con metas de aumento en la compra de insumos del 30%, generando un impacto en 10.000 familias, (2020. Y, por último, el Fortalecimiento institucional, continuando con la metodología de Natura, se crearon paneles con los públicos involucrados (alrededor de 100) en la región y se determinaron las estrategias y los temas prioritarios para el programa amazonia, Natura S.A (2011).

Cadenas de Suministros Sustentables ciclo 2011

El 2011 fue un gran año para la estrategia de CSS, tras la prueba piloto de la metodología para la selección de proveedores. Como se planteó en 2010, se alcanzó un 60% del valor de compras impactados por la metodología, también se expandió a otras categorías de proveedores como empaques, terceros y logística. Otro de los avances fue la firma de

contratos con proveedores que se comprometieron a actuar frente a sus indicadores de sustentabilidad en un plazo de tres años. El estimado económico que hizo Natura frente a las mejoras socio ambientales derivadas de la estrategia fue de 2 millones de reales hasta el 2014, Natura S.A (2011).

Ciclo 2012

La creación de valor para toda la red de relaciones, fundamentó la gestión para la sustentabilidad en el ciclo 2012. Al igual que en los ciclos anteriores, Natura estableció los temas que serían prioridad en la gestión y sobre los cuales enfocaría los, ya clásicos, paneles de dialogo. Cambio Climático, Socio-biodiversidad, Residuos Sólidos, Agua, Emprendimiento Sustentable y Educación se mantienen dentro de los temas prioritarios con respecto al ciclo anterior. Socio-biodiversidad y Cambio Climático tomaron un mayor protagonismo y pasaron a ser concebidos como sub procesos de Natura, esto consecuencia de su importancia tanto para la empresa como para la red de relaciones.

Cambio Climático

Este fue uno de los temas prioritarios que pasaron a ser incluidos también como sub procesos de la empresa, en parte por su transversalidad en la dinámica de la operación. Programas como carbono neutro y reducción de GEI se encuentran estructurados en esta prioridad. Con respecto al seguimiento de las metas, tras un decepcionante indicador de emisiones absolutas (las relacionadas directamente con la operación) en 2011, (aumento del 11%) el rumbo se retomó en el ciclo 2012, alcanzando una disminución de 7,4%, un porcentaje mejor pero que dista del esperado 10% en 2012. Otro indicador, emisiones relativas (las relacionadas a toda la cadena de valor), continuo por el camino esperado, con un 28,4% de reducción en 2012 en relación con la meta de 33% para 2013. La contratación de

proyectos ambientales para la compensación de emisiones continuo en 2012, Natura S.A (2012).

Socio-Biodiversidad

La socio-biodiversidad fue el otro tema prioritario que paso a estar contemplado como subproceso. El programa más importante fue sin duda el de la amazonia que nació formalmente en 2011 y que durante este ciclo continuó fortaleciéndose. Ya en el ciclo pasado se habían definido tres frentes para la gestión, en el 2012 estos permanecieron; Ciencia, tecnología e innovación, Cadenas productivas sustentables y Fortalecimiento institucional. Además, se incluyeron cinco territorios prioritarios, con el objetivo de propender por una gestión más efectiva, seleccionados a partir de 30 criterios que incluían las condiciones ambientales, ubicación de los socios institucionales, planes gubernamentales, infraestructura entre otros. El resultado fue la selección de los territorios de: Rio Juruá, Acre, Manaus, Nordeste paranaense y Xingu-Tapajos, Natura S.A (2012).

Residuos Solidos

Natura siguió fortaleciendo sus estrategias para la disminución de los residuos sólidos generados por la cadena de valor guiados por la metodología para el inventario de residuos. Adicional a las ya mencionadas intenciones por reducir la cantidad de toneladas de residuos sólidos se sumaron programas para el aprovechamiento y reciclaje de los mismos, apoyados, por ejemplo, en cooperativas de recolectores, Natura S.A (2012).

Agua

La empresa, consiente de la coyuntura mundial frente al consumo del agua había empleado en 2010 una metodología para medir el impacto de los productos en el recurso hídrico, tanto en fases productivas como en fases de consumo. Para 2012 la aplicación de la metodología permitió obtener algunos datos relevantes frente a este tema, por ejemplo, se

entendieron dos niveles de la cadena, en términos de impacto hídrico, la fase de desecho (consumidor) y la de suministros de materias primas y materiales de empaque (proveedores), 45,9% de impacto por parte de la primera y 36,9% de la segunda. El reto para los siguientes ciclos fue perfeccionar la metodología con la intención de incluir variables como biodegradabilidad del producto y su toxicidad, Natura S.A (2012).

Emprendimiento sustentable

De la mano de las consultoras y consultores, Natura continuó fortaleciendo sus programas de fomento al emprendimiento sustentable, esta vez, motivando el surgimiento de emprendimientos en las comunidades, aprovechando la extensa red de consultoras y consultores y dándole prioridad a aquellas de corte socio ambiental a través del programa “Acoger”, Natura S.A (2012).

Cadena de Suministros Sustentables Ciclo 2012

La estrategia para la sustentabilidad de las cadenas de suministros se mantuvo en 2012, la metodología permitió continuar ponderando económicamente las fortalezas en sustentabilidad de los proveedores de Natura, en consecuencia, los beneficios económicos pasaron de R\$1 millón en 2011 a R\$1,8 millones en 2012. También se aumentó la base de proveedores evaluados por la metodología, paso de 80% en 2011 a 87% en 2012. En si misma esta estrategia se consolidó como una réplica de las perspectivas de sustentabilidad de Natura aplicada a los proveedores, esto por los compromisos (y el seguimiento que hace la empresa de estos) que suscriben los asociados al hacer parte de la metodología. En total 8 indicadores hacían parte del reporte trimestral que los proveedores debían presentar: emisiones de CO₂, consumo de agua, generación de residuos, inversión en educación, entrenamiento de colaboradores, índice de accidentes de trabajo, inversión e inclusión social, Natura S.A (2012).

Ciclo 2013

Una nueva estructura en la gestión de la sustentabilidad llegó con el ciclo 2013, en búsqueda de un conjunto de estrategias que no se redujera a la intención de compensar los efectos de la actividad, sino que planteara objetivos a largo plazo para alcanzar un impacto positivo en la sociedad en términos económicos, ambientales y sociales. Fundamentada en la tendencia global en sustentabilidad, las experiencias de Natura en los ciclos anteriores y los paneles con los públicos, surgió la Visión de Sustentabilidad Natura 2050, con un primer ciclo de corte en 2020. Uno de los cambios más importantes de la nueva visión se encontró frente a las ambiciones, lo que en ciclos pasados hubiesen llamado temas prioritarios. Tres ambiciones concentran la visión de sustentabilidad de Natura: Marcas y productos, Red de relaciones y Gestión y organización, cada una con subtemas y metas planteadas para el primer corte en 2020, Natura S.A (2013).

Marcas y Productos

Dentro de esta ambición se concentraron la mayoría de los temas prioritarios contemplados en los ciclos anteriores como: Carbono, Residuos, Socio-Biodiversidad y Agua, y se añadieron otros como: Formulación, Embalajes y Energía, Natura S.A (2013).

Red de Relaciones

En concordancia con la importancia que Natura profesa por sus públicos, en este apartado se incluyen metas frente a sus principales redes de relaciones, tales como: Consultoras, Colaboradores, Comunidades y Proveedores, Natura S.A (2013).

Gestión y Organización

Integrar las estrategias para la sustentabilidad era también uno de los objetivos de la nueva visión, consecuentemente ambiciones frente a la gestión y la organización surgieron y

se guiaron por metas establecidas alrededor de; el Modelo de gestión, Compromiso con públicos de relaciones y comunicación ética y transparencia, Natura S.A (2013).

En la tabla 10 se muestran los objetivos de Marcas y Productos dentro de las ambiciones de 2020

Tabla 10
Metas de Marca y Producto para 2020

Tema	Meta 2020
Formulación	• 30% de los insumos consumidos por Natura en valor, serán provenientes de la región Pan amazónica • Utilizar como mínimo 75% de material reciclable en la masa total de embalajes.
Embalajes	• Utilizar como mínimo 10% de material reciclado post consumo en la masa total de embalajes. • 40% de las unidades facturadas Natura serán embalajes ecoeficientes.
Carbono	• Reducir en 33% la emisión relativa de carbono.
Residuos	• Implementar un sistema de logística reversa que permita recolectar, en toneladas equivalentes, 50% de la cantidad de residuos generados por los embalajes.
Socio-Biodiversidad	• Alcanzar 10.000 familias en las cadenas productivas, de la Pan Amazonia. • Activar R\$ 1.000 millones en volumen de negocios en la Amazonia.
Agua	• Implementar una estrategia para la reducción y la neutralización de impacto con base en la medición de la huella hídrica y considerando toda la cadena de valor Natura
Energía	• Implementar una estrategia para el aumento del consumo de energía renovable.

Tomado de: Natura S.A (2013)

La visión de sustentabilidad Natura, aunque concebida en 2013, fue lanzada en el primer semestre de 2014 y, como ya se ha mencionado, tiene previsto un primer corte para el análisis del cumplimiento de metas en 2020, por esta razón la presente recopilación

continuará con los resultados del ciclo 2018, a razón de tener una visión del porcentaje de cumplimiento de los objetivos (en marcas y productos) dos años antes de la primera revisión de Natura

Ciclo 2018

El 2018 permitió establecer el porcentaje de para la visión de sustentabilidad 2020 y concretamente en el apartado de Marca y productos, del cual se había hecho una recopilación de lo que esperaba alcanzar Natura cuando el 2020 llegará. En ese sentido, la tabla 11 refleja el hoy de esas metas, en qué punto se encuentran a través de un porcentaje de cumplimiento.

Tema	Meta 2020	Porcentaje de cumplimiento (2018)
Formulación	• 30% de los insumos consumidos por Natura en valor, serán provenientes de la región Pan amazónica	59%
Embalajes	• Utilizar como mínimo 75% de material reciclable en la masa total de embalajes. • Utilizar como mínimo 10% de material reciclado post consumo en la masa total de embalajes.	• 68% • 54%
Residuos	• 40% de las unidades facturadas Natura serán embalajes ecoeficientes. • Implementar un sistema de logística reversa que permita recolectar, en toneladas equivalentes, 50% de la cantidad de residuos generados por los embalajes.	• 55% • 65%
Socio-Biodiversidad	• Alcanzar 10.000 familias en las cadenas productivas, de la Pan Amazonia. • Activar R\$ 1.000 millones en volumen de negocios en la Amazonia.	• 46% • 141%
Agua	• Implementar una estrategia para la reducción y la neutralización de impacto con base en la medición de la	• 0%

Energía	huella hídrica y considerando toda la cadena de valor Natura	
	Implementar una estrategia para el aumento del consumo de energía renovable.	50%

Tomado de: Natura S.A (2018).

Comportamiento de las ventas (periodo 2010-2018)

Habiendo hecho ya toda una recopilación de los diferentes momentos de la perspectiva de sustentabilidad en Natura en un periodo de ocho años, visualizando sus cambios, sus ajustes, para adaptarse mejor al momento histórico de cada ciclo, es preciso ahora tener una panorámica del comportamiento de las ventas en ese periodo, de tal manera que se pueda realizar el análisis en búsqueda de establecer una relación entre esos esfuerzos de Natura por ser sustentable y la retribución económica.

En ese sentido en la tabla 11 se observan las cifras de ventas del periodo ya mencionado.

Tabla 11
Resumen de Ingresos y resultado bruto Natura (2010-2018)

	2010	2011	2012	2013
Ingresos netos	\$ 5.514.315	\$ 5.848.777	\$ 6.249.086	\$ 6.342.870
Costos de productos vendidos	\$ 2.283.926	\$ 2.375.514	\$ 2.438.873	\$ 2.379.802
Resultado bruto	\$ 3.230.389	\$ 3.473.263	\$ 3.810.213	\$ 3.963.068
2014	2015	2016	2017	2018
\$ 6.374.138	\$ 5.929.000	\$ 5.616.985	\$ 5.867.375	\$ 6.334.189

\$ 2.377.727	\$ 2.294.896	\$ 2.188.578	\$ 2.329.717	\$ 2.503.637
\$ 3.996.411	\$ 3.634.104	\$ 3.428.407	\$ 3.537.658	\$ 3.830.552
Elaboración propia				

En términos generales el comportamiento de las ventas se ha mantenido en un aumento constante, excepto por los periodos 2015 y 2016, siendo este último el de menor ingreso durante los años analizados. Justamente el 2015 es el periodo inmediatamente posterior a la reestructuración de las perspectivas de sustentabilidad que pasaron a llamarse visión de sustentabilidad Natura. Podría decirse que los costos de la reestructuración se reflejaron en la rentabilidad, sin embargo, los costos de productos vendidos bajaron justamente en esos periodos y permitieron que el resultado bruto no sufriera variaciones tan significativas como las de los ingresos netos.

En la figura 5 se visualiza la información de la tabla 11 en una línea de tiempo que permite entender mejor los resultados año a año.

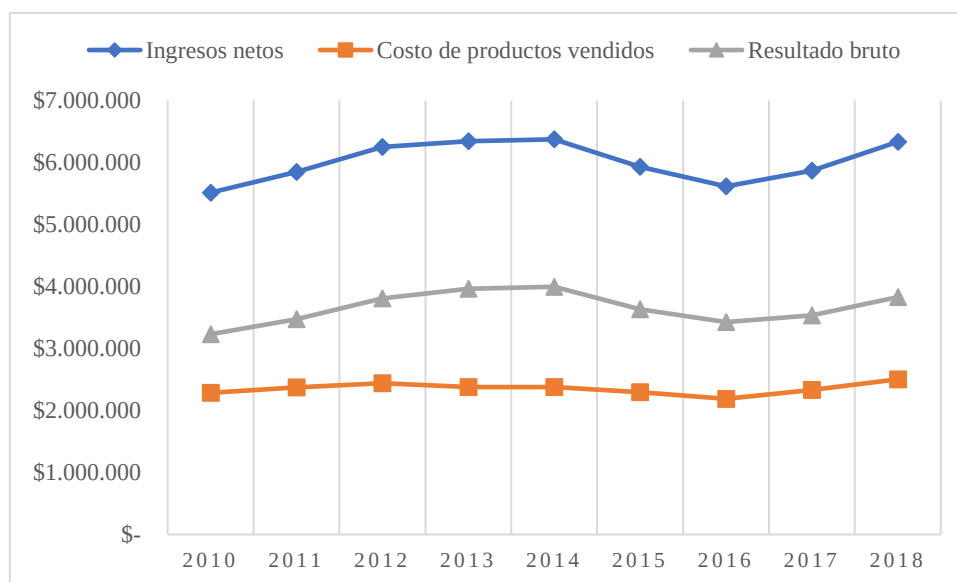


Figura 5 Comportamiento de ventas 2010-2018

El 2018 represento una recuperación en los ingresos y por ende en el resultado bruto del, ejercicio, también el costo de producto vendido aumento demostrando un

comportamiento coherente también con las coyunturas económicas nacionales y periodos con PIB deficitarios.

Conclusiones

Efectuada la recopilación de las perspectivas de sustentabilidad en Natura en el periodo 2010 – 2018, la explicación de la evolución y la descripción de la estrategia: Cadena de Suministros Sustentables y el análisis del comportamiento de las ventas en el mismo periodo, se puede dar cierre al informe con las conclusiones a las que se llegaron producto y resultado de la investigación.

Por un lado, no se puede olvidar el contexto económico que vive Brasil y el cual fue relacionado en el capítulo uno de este documento, se menciona porque ninguna empresa puede alejarse de las realidades económicas del país en que desempeña su dinámica económica. Como se recordaba anteriormente Brasil paso un par de años con un PIB negativo, por lo tanto, es innegable el constreñimiento de la economía y el efecto de este sobre las empresas.

Ya en el análisis de Natura propiamente, se puede decir que es una empresa que realmente hace esfuerzos por consolidar una manera de hacer negocios, un estilo que propende por el desarrollo común, que se aparta de los conceptos de capitalismo tradicional y que abraza un enfoque de gestión en el desarrollo sustentable. Natura, se pudo evidenciar, cree en el poder transformador de su red de relaciones, a través de los paneles de dialogo, que son base para la gran mayoría de decisiones y directrices institucionales.

Frente a la evolución de las perspectivas de sustentabilidad, Natura, no se ha conformado con mitigar el impacto que tiene, propio de su operación, sino que ha decidido trabajar para generar bien estar en la sociedad, y ese concepto se articula muy bien con lo que es su eslogan, “bien estar bien”. Dicho esto, se puede afirmar que la gestión para la sustentabilidad de Natura ha sido dinámica, adaptable y consciente, por eso se obliga a estar reformulando sus métodos tanto para identificar los problemas como para atacarlos. Muestra

de eso es la Visión de Sustentabilidad Natura 2050, estructurada en 2014 y con un primer ciclo a cumplir en 2020.

Una de las conclusiones más significativas es, sin duda, que las empresas pueden ser sustentables, o por lo menos estar en el camino a serlo, Natura es el vivo reflejo de ello y lo logra insertando la sustentabilidad en su planeación estratégica y, por ende, a lo largo de toda su estructura. Lo que lleva a afirmar, también, que la búsqueda de la sustentabilidad no es exclusiva de los procesos internos de una empresa, que debe ser igual de intensiva en procesos externos y a lo largo de la cadena de valor. Prueba de ello es la estrategia: Cadena de Suministros Sustentables de Natura, siempre que entiende la importancia de trabajar en sustentabilidad con quienes, en principio, podrían parecer externos.

Una estrategia para la sustentabilidad debe combinar, según el ejemplo de Natura, objetivos a corto, mediano y largo plazo. Eso les ha permitido involucrar las estrategias con todas las etapas de la cadena de valor. Otra característica que debe ser la flexibilidad, como se evidencia en Natura, las estrategias están diseñadas para responder a las demandas tanto de la empresa como de los públicos, los *stakeholders*, en ese sentido no pueden ser rígidas ni paquidérmicas, de ser necesario deben ser replantadas o reestructuradas.

Queda claro, a través del análisis del comportamiento de las ventas, que trabajar en sustentabilidad no riñe con los propósitos económicos propios de una empresa, al menos en el corto plazo, es precisamente ese el punto que se quiere enfatizar y que responde al objetivo de la investigación. Si bien no fue posible, durante el desarrollo del periplo, obtener una opinión de algún cliente de Natura en Brasil, se entiende, (nuevamente por el comportamiento de las ventas) que el consumidor recibe de buena manera los esfuerzos para la sustentabilidad.

Sin que en este informe se haya concentrado en el marco legal brasileño para la sustentabilidad, se puede decir que, la iniciativa para su búsqueda debe ser responsabilidad de la empresa, volviendo al ejemplo de Natura.

A modo de cierre, la investigación y, específicamente, el recorrido histórico por la evolución de las perspectivas de sustentabilidad de Natura permitió visualizar los esfuerzos de una compañía referente, en temas de responsabilidad social empresarial, en el mundo. Además de la convicción de la organización por hacer de la sustentabilidad una característica, una referencia de la empresa.

Bibliografía

- Acuña Galindo, L., Araque Acevedo, J. A., Rosero Villabón, O. G., Rubio Guerrero, G., & Uribe Macías, M. E. (2014). Marco teórico y conceptual. En L. E. Acuña Galindo, J. A. Araque Acevedo, O. G. Rosero Villabón, G. Rubio Guerrero, & M. E. Uribe Macías, *Responsabilidad social empresarial: una mirada desde la teoría y la praxis empresarial* (Primera ed., págs. 47-88). Ibagué, Tolima, Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=4909268&ppg=5>
- Banco Mundial . (2019). *Crecimiento del PIB % anual* . Estadístico , Grupo Banco Mundial , Banco de datos: Indicadores del desarrollo . Recuperado el Abril de 2019, de <https://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=BRA#>
- Banco Mundial. (2017). *Population, Total*. Base de datos . Recuperado el Abril de 2019, de https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=BR&name_desc=false
- Banco Mundial. (2019). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Estadístico . Recuperado el Mayo de 2019, de <https://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=BRA#>
- Barney de Cruz, M. (2005). Seminario de sustentabilidad. En L. Wolfensberger Scherz, *Sustentabilidad y Desarrollo* (págs. 91-128). Mexico D.F, Mexico: Universidad Anáhuac del Sur S.C. en coedición con Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/detail.action?docID=3174826>
- Brand Finance. (2017). *Cosmetics 50* . Estadístico. Recuperado el Mayo de 2019, de https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_cosmetics_50_report_locked.pdf
- Camacho Laraña, I., Fernandez Fernandez, J. L., González Fabre, R., & Miralles Massanés, J. (2013). Dimensión ética de la actividad empresarial. En I. Camacho Laraña, J. L. Fernandez Fernandez, R. González Fabre, & J. Miralles Massanés, *Ética y responsabilidad empresarial* (págs. 10-22). Bilbao, España: Desclée de Brouwer. Recuperado el Mayo de 2019, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=4735045&query=etica%2Bempresarial#ppg=3>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (Febrero de 2019). *Estadísticas por temas: DANE*. Recuperado el Mayo de 2019, de DANE sitio web :

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Export Entreprises SA. (Abril de 2019). *Mercados: Brasil: Política y Economía* . Recuperado el Abril de 2019, de Portal Santander Trade :

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia#top>

Fernández García, R. (2005). Responsabilidad social corporativa y sus áreas. En R.

Fernández García, *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial* (págs. 91-123). San vicente, Alicante, España: Editoria Club

Universitario. Recuperado el Mayo de 2019, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3191673&ppg=4>

Ferreira Arruda, E., Arruda Oliveira de Olivindo, M. T., & Castelar, I. (Abril de 2018).

Ciclos económicos, expectativas e inflación en el Brasil: análisis a partir de la curva de Philips neokeynesiana. *Revista de la CEPAL*(124), 157-159. Recuperado el Mayo de 2019, de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43466/1/RVE124_Ferreira.pdf

Grupo Globo. (2018). *Quiénes Somos: Grupo Globo*. Recuperado el Mayo de 2019, de Grupo

Globo Sitio Web: <https://grupoglobo.globo.com/es/quem-somos/>

Labarca, N. (Octubre de 2010). Ética empresarial: un aporte teórico para su discusión.

Revista de ciencias sociales universidad del Zulia, XVI(4), 654-664. Recuperado el Mayo de 2019, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3208776&query=etica%2Bempresarial#>

Lissardy, G. (3 de Marzo de 2016). *Economía: BBC Mundo*. Recuperado el Abril de 2019, de BBC Mundo:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160303_brasil_causas_del_desplome_economico_gl

- Martinez González, D. (2017). *El mercado de Cosmética, Perfumería e Higiene Personal en Brasil*. Embajada de España en Sao Paulo , Oficina Económica y Comercial, Sao Paulo. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2017760482&urlNoAcce>
- Martinez Herrera, H. (2010). El compromiso ético y social del empresario. En H. Martinez Herrera, *Responsabilidad social y ética empresarial* (Primera ed., págs. 2-38). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3197358>
- Mota, C. G., & Lopez , A. (2009). Los primeros habitantes. En C. G. Mota, & A. Lopez, *Historia de Brasil: una interpretación* (J. M. Santos Perez, Trad., págs. 39-46). Salamanca, Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca. Recuperado el Abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3210314&query=historia+de+brasil+>
- Mota, C. G., & Lopez, A. (2009). De "Tierra de los papagayos" a "Tierra de Brasil" . En C. G. Mota, & A. Lopez, *Historia de Brasil: una interpretación* (J. M. Santos Perez, Trad., Vol. I, págs. 61-70). Salamanca , España: Ediciones Universidad de Salamanca . Recuperado el Abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3210314&query=historia+de+brasil+>
- Mota, C. G., & Lopez, A. (2009). Descolonización portuguesa y construcción del imperio brasileño (1808-1822) La revolucion de la independencia (1822). En C. G. Mota, & A. Lopez, *Historia de Brasil: una interpretación* (J. M. Santos Perez , Trad., Vol. I, págs. 235-262). Salamanca, Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3210314>
- Mota, C. G., & Lopez, A. (2009). La republica civil-militar. En C. G. Mota, & A. Lopez, *Historia de Brasil: una interpretación* (J. M. Santos Perez, Trad., Vol. I, págs. 569-623). Salamanca, Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3210314>

- Mota, C. G., & Lopez, A. (2009). La revolución de 1930 y la republica nova (1930-1937): Vargas y su herencia. En C. G. Mota, & A. Lopez, *Historia de Brasil: una interpretación* (J. M. Santos Perez , Trad., Vol. I, págs. 459-488). Salamanca, Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3210314>
- Natura S.A. (2010). *Informe Natura 2010*. Natura cosmetics S.A, Directorio de Asuntos Corporativos y Relaciones Gubernamentales. Recuperado el Junio de 2019, de <https://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/2010esp.pdf>
- Natura S.A. (2011). *Informe Anual 2011*. Natura Cosmetics . Recuperado el Junio de 2019, de https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4130/RelatorioAnual_2011_completo_gri_port.pdf
- Natura S.A. (2012). *Informe Natura 2012*. Natura Cosmetics S.A, Dirección de Asuntos Corporativos y Relaciones Gubernamentales. Recuperado el Mayo de 2019, de https://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/gri_espa_v7.pdf
- Natura S.A. (2013). *Informe Natura 2013*. Natura Cosmetics. Recuperado el Junio de 2019, de https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4876/Natura_GRI_Completo_20140328final.pdf
- Natura S.A. (2017). *Informe Anual Natura 2017*. Natura Cosmetics S.A, Dirección de Asuntos Corporativos. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.natura.com.mx/sites/all/modules/downloads/pdf/natura-informe-gri-2017.pdf>
- Natura S.A. (2018). *Informe anual 2018*. Natura Cosmetics. Recuperado el Junio de 2019, de https://natu.infoinvest.com.br/ptb/7117/Relatorio_Anual_Natura_2018.pdf
- Observatorio de Complejidad Economica . (2017). *Countries: Brazil*. Recuperado el Abril de 2019, de Observatory of Economic Complexity: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/bra/>
- Oficina de Informacion Diplomatica. (Mayo de 2018). *Ministerio de Asuntos Exteriores de Cooperación*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/BRASIL_FICHA%20PAIS.pdf

- Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia. (2018). *Informe económico y comercial*. Economico y comercial, Gobierno de España, Secretaria de estado de comercio. Recuperado el Mayo de 2019, de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/047F2D1F51C7679845D25D1A3FDA252A.pdf>
- Pires, S., & Carretero Diaz, L. (2007). La gestión de la cadena de suministros (supply chain management) como un nuevo modelo competitivo y de dirección. En S. Pires, L. Carretero Diaz, & J. I. Fernández Soria (Ed.), *Gestión de la cadena de suministros* (págs. 23-52). Madrid, España: McGraw-Hill España. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/detail.action?docID=3200749>
- Portafolio.co. (Junio de 2017). L'Oreal aceptó la oferta de Natura para la compra de The Body Shop. *Portafolio*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/l-oreal-acepto-la-oferta-de-natura-para-la-compra-de-the-body-shop-506978>
- Ramirez Treviño, A., Sánchez Núñez, J. M., & García Camacho, A. (2004). El desarrollo sustentable. *Revista del centro de investigación*, 6(021), 1-7. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3166193&ppg=2>
- Sanagustín Fons, M. V. (2011). Aproximación al concepto de ética empresarial. En M. V. Sanagustín Fons, *Valores y ética empresarial Un enfoque sociológico* (págs. 19-37). Madrid, España: Editoria Trotta S.A. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3199113&query=etica%2Bempresarial>
- Secretaria de documentación. (25 de Enero de 2019). *Institucional: Supremo Tribunal Federal*. Recuperado el Mayo de 2019, de Supremo Tribunal Federal: <http://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=sobreStfConhecaStfInstitucional>
- Terrado, A. A. (2007). *La cadena de suministro*. El Cid Editor. Recuperado el Mayo de 2019, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3173606&ppg=4>

Universidad Autonoma de Nuevo Leon. (2016). *UANL Sustentable: UANL.mx*. Recuperado el Mayo de 2019, de AUNL.mx: <http://sds.uanl.mx/el-concepto-desarrollo-sustentable/>

Word Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report*. Word Economic Forum, Ginebra. Recuperado el Mayo de 2019, de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>