

# Working Papers Series

Fundación SEPI

## La Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de la cadena de suministro - un nuevo enfoque.

Marek Michalski ([marek.michalski@urjc.es](mailto:marek.michalski@urjc.es))

*Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Rey Juan Carlos (URJC)  
Centro de Investigación en Economía Aplicada (CIEA). Fundación SEPI*

José Luis Montes Botella ([joseluis.montes@urjc.es](mailto:joseluis.montes@urjc.es))

*Departamento de Economía Aplicada I. Universidad Rey Juan Carlos*

Washington Guevara Piedra ([wguevarap@unemi.edu.ec](mailto:wguevarap@unemi.edu.ec))

*Facultad de Administración y Ciencias Comerciales. Universidad Nacional de Milagro.*

WP2015-006

ISSN 2444-1805

**Serie Documentos  
de Trabajo**

Fundación SEPI





# FUNDACIÓN SEPI

Quintana, 2, 3ª planta  
28008 Madrid  
Tel.: (34) 91 548 83 51. Fax: (34) 91 548 83 59  
correo@fundacionsepi.es  
www.fundacionsepi.es



**Fundación SEPI**

Working Papers Series by [Fundación SEPI](#) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](#). You may copy, distribute, transmit and broadcast provided that you attribute it (authorship, publication name, publisher) in the manner specified by the author(s) or licensor(s).

The full text of the licence can be consulted here:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y DESARROLLO DE UN NUEVO MODELO .....	9
3. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
3.1. DATOS Y MUESTRAS .....	13
3.2. VARIABLES Y ESTIMACIÓN .....	14
3.3. VALIDEZ Y FIABILIDAD .....	16
4. RESULTADOS .....	18
5. DISCUSIÓN .....	20
6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES .....	23
REFERENCIAS .....	25

# La Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de la cadena de suministro: - un nuevo enfoque.

**Marek Michalski** (marek.michalski@urjc.es)

*Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Rey Juan Carlos (URJC)*

*Centro de Investigación en Economía Aplicada (CIEA). Fundación SEPI*

**José Luis Montes Botella** (joseluis.montes@urjc.es)

*Departamento de Economía Aplicada I. Universidad Rey Juan Carlos*

**Washington Guevara Piedra** (wguevarap@unemi.edu.ec)

*Facultad de Administración y Ciencias Comerciales. Universidad Nacional de Milagro*

## **Cita recomendada:**

. MICHALSKI, M. MONTES, J. L. GUEVARA, W. (2015). "La Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de la cadena de suministro - un nuevo enfoque." [online working paper]. (Working Papers Series; WP2015-006). Working Papers Series. SEPI Foundation [Access: dd/mm/aa].  
<url>

## Resumen

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sigue siendo una filosofía de negocio ampliamente reconocida. Sin embargo, en ocasiones las actividades socialmente responsables se incorporan en las operaciones de la empresa sin la debida atención a sus consecuencias. Es muy importante explorar otras vías tales como la externalización en el proceso de "cómo" gestionar la RSC y "cuál es realmente su efecto". De acuerdo con esto, un marco de RSC en la cadena de suministro no debe ser considerado sólo como un gasto en el nivel estratégico, sino que debe integrarse en las actividades principales de las operaciones de la empresa. Por un lado, la participación de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en las cadenas de suministro debe ser planteada como una alternativa. Por otra parte, las ONG que operan dentro de las cadenas de suministro, debido a su experiencia y conocimiento de los "juegos" del mercado, podrían establecer un nuevo enfoque en torno a cómo aprovechar las oportunidades para desarrollar el negocio a raíz de las demandas en materia de RSC. En particular, sugerimos que existe la necesidad de impulsar el debate sobre las implicaciones particulares de la RSC causadas por las ONG en el proceso de la gestión de la cadena de suministro.

# 1. Introducción

El tema de la responsabilidad social corporativa (RSC) y su relación con la gestión de la cadena de suministro (SCM) ha sido recientemente discutido con profundidad en la literatura (Andersen y Skjoett-Larsen, 2009; Auld, Bernstein y Cashore, 2008; Eltantawy, Fox y Giunipero 2009; Lee y Kim 2009; Matten y Moon 2008; Tate, Ellram y Kirchoff, 2010). Sin embargo, la mayoría de las opiniones extraídas de la literatura, que merece la pena mencionar, proviene de los países desarrollados (Claudio, 2007). Este hecho tiene gran efecto en los modelos de RSC propuestos, que tienden a basarse en las economías desarrolladas. De acuerdo con la literatura, la sociedad moderna presta cada vez más atención a los aspectos sociales y ambientales del desarrollo técnico y económico, así como a la globalización (Amaeshi et al, 2008; Zadek, 2004). También se menciona con frecuencia que los cambios ambientales influirán en el crecimiento de la prominencia de la RSC (Carter y Rogers, 2008).

Se argumenta que la RSC no es una consecuencia del altruismo empresarial, sino que más bien es una forma de respuesta a la demanda de un comportamiento socialmente responsable, por parte de los grupos de interés o *stakeholders* (Porter y Kramer, 2006). Es el resultado del interés de los *grupos de interés* (en concreto, la sociedad) en los valores compartidos por las empresas cuyos productos y servicios compra la sociedad. Simplificando, se puede decir que la RSC está motivada por el interés social en las empresas, quiénes son y qué valores comparten (Joyner y Payne 2002). En la literatura se pueden incluso encontrar afirmaciones tales como que la compra de un determinado producto es como un voto a un candidato en las elecciones presidenciales. Los consumidores exigen que las empresas produzcan productos de alta calidad, seguros y respetuosos con el medio ambiente, usando procesos de producción que sean menos dañinos con el medio ambiente y las comunidades (Lash y Wellington 2007). Al comprar un producto, los consumidores votan a favor o apoyan los valores compartidos por la empresa que ofrece el producto. Es decir, exigen que las empresas produzcan productos de alta calidad, seguros y respetuosos con los procesos de fabricación que son menos perjudiciales con el medio ambiente y las comunidades (Lash y Wellington 2007).

Creemos que el perfil económico y cultural de los consumidores en los mercados emergentes de Europa es sustancialmente diferente. De acuerdo con la investigación preliminar, se puede afirmar que la sociedad emergente europea es mucho más pobre en comparación con las sociedades de los países desarrollados (The Economist, 2012). Ello se traduce en un menor grado de interés por los valores compartidos por las empresas. Debido a un nivel inferior de calidad de vida -según Eurostat, en marzo de 2011, el ingreso per cápita expresado en estándares de poder adquisitivo es equivalente al 62% de la media de la UE- se tienen en cuenta criterios más racionales a la hora de tomar una decisión de compra. Ello quiere decir que el precio, la garantía de calidad y la marca son elementos más atractivos para los clientes de los mercados emergentes de Europa, aún más que los valores compartidos por la empresa.

No estamos sugiriendo que los valores no sean importantes para estos consumidores, sino que el valor que se les da a la hora de tomar la decisión de compra es mucho menor. La reputación corporativa, expresada por las actividades de responsabilidad social, parece ser de mucha menor importancia para la sociedad europea emergente en comparación con las sociedades de las economías más desarrolladas. Lo que es de resaltar aquí es el hecho de que, a pesar de la menor importancia de las actividades de responsabilidad social, las empresas extranjeras tienden a utilizar estrategias socialmente responsables en los mercados emergentes de Europa, con el fin de generar una ventaja competitiva a través de su participación en los procesos de SCM; esto da lugar a lo que Carter y Rogers (2008) denominan “gestión sostenible de la cadena de suministro”.

La cadena de suministro (SC) incluye cuestiones relacionadas con las relaciones entre proveedores, fabricantes y clientes. Se trata de redes eficaces de las empresas que intervienen en una cadena de valor del producto/servicio en particular (Stevenson, 2007). Todas estas empresas han construido estrategias financieras, ambientales y sociales, que les ayudan a crear una imagen positiva hacia sus *grupos de interés* (Brown et al. 2006). Es evidente que las actividades de SCM son un factor significativo y tienen el potencial de desempeñar un papel cada vez más importante en las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad corporativa (Fowler y Hope, 2007). En esta situación, se pudo observar que el pobre desempeño social, económico y ambiental afecta más a la corporación en su conjunto que a las empresas individuales (Handfield et al. 2005; Seuring y Muller, 2008). Las acciones realizadas por los miembros de la cadena de suministro que impactan negativamente en el medio ambiente o que violan las leyes laborales pueden dañar la reputación de la empresa, pueden afectar negativamente a las ventas y aumentar el control por parte de los *grupos de interés* (Spekman y Davis 2004).

El riesgo de prácticas irresponsables pone a las empresas globales bajo la presión de proteger sus marcas, incluso si ello significa asumir responsabilidades sobre las prácticas de sus proveedores. La creciente demanda de responsabilidad por parte de las empresas también se extiende a las actividades dentro de la cadena de suministro (Mamić, 2005; Amaeshi et al, 2008), plantean algunas preguntas interesantes: "Esta extensión de la responsabilidad, en sí misma, es cuestionable: ¿Es la cadena de suministro de una empresa intrínsecamente parte de la empresa? Si lo es, ¿qué ocurre con la independencia de las empresas individuales que operan dentro de la cadena de suministro de una empresa principal? Si no lo es, ¿es procedente esperar que las empresas rindan cuentas sobre las acciones fuera de sus límites legales y, por lo tanto, exponerlas a una responsabilidad ilimitada por sus cadenas de suministro?" En este momento nos gustaría añadir algunas preguntas adicionales: ¿Por qué una empresa puede asumir responsabilidades por las prácticas de otra empresa? Si es así, ¿la externalización de la RSC podría ser aceptada en los acuerdos de la gestión de la cadena de suministro?

Las respuestas a éstas y otras cuestiones y comportamientos de las organizaciones relacionados con la RSC no son fáciles. A menudo, las empresas no pueden responder a estas preguntas debido a la falta de los conocimientos y habilidades necesarias. En estos casos surgen las siguientes preguntas: ¿es posible construir un nuevo modelo de cadena de suministro con organizaciones no gubernamentales

(ONG - organizaciones especializadas en RSC)?, ¿Tendría la ONG un lugar como miembro de pleno derecho en el esquema de colaboración de la cadena de suministro?, ¿Podrían ser estas organizaciones (ONG) responsables del desempeño ambiental y social de las actividades de los socios en su cadena de suministro?

El propósito de esta investigación es intentar responder a las preguntas anteriores, así como probar la posibilidad de crear un nuevo modelo SCM-RSC (gestión de la cadena de suministro – responsabilidad social corporativa) de prácticas en los mercados emergentes, en base al esquema propuesto a partir de una encuesta sobre la RSC entre 245 empresas polacas. El artículo está estructurado de la siguiente manera. Una revisión de la literatura existente presenta una investigación anterior sobre la aplicación de los requisitos de RSC en la cadena de suministro y describe las preguntas de investigación que deben ser llevadas a cabo. A continuación, se explica la metodología del estudio. Los resultados se describen y se discuten en el contexto de la literatura. Por último, se sacan conclusiones, incluyendo las limitaciones de la investigación y las implicaciones para futuras investigaciones y prácticas.



## 2. Revisión de la literatura y desarrollo de un nuevo modelo

La RSC se considera en la actualidad como la filosofía donde el comportamiento de las empresas debe ser visto como un todo y como una estrategia para la cooperación y la supervivencia (Jiménez, 2009). Podríamos encontrar muchas consideraciones y definiciones diferentes de lo que se entiende por RSC; por lo tanto, no existe una única definición o consideración plenamente aceptada internacionalmente, lo que permite múltiples enfoques conceptuales, desde diversas perspectivas, en función de sus criterios generales, objetivos que se pueden lograr y elementos a considerar. A partir de Friedman (1962) la RSC es un instrumento que ayuda a conciliar los objetivos económicos, sociales y medioambientales de las empresas de todos los tamaños. Las organizaciones, en cooperación con sus socios o *grupos de interés*, utilizan la RSC para defender valores comunes y aumentar el sentido de solidaridad y cohesión, en el debate sobre la globalización, la competitividad y la sostenibilidad. El impacto de la RSC en la organización se muestra en tres dimensiones: económica, social y ambiental (Carroll, 1979). Desde este punto de vista, la intersección y la integración del desempeño ambiental, social y económico en el proceso de gestión estratégica garantiza la sostenibilidad en la empresa (Dyllick y Hockerts 2002). El marco se basa en la premisa de que las empresas incorporan estrategias de sostenibilidad a largo plazo y de visión a lo largo de la cadena de suministro para crear una ventaja competitiva y mejorar el resultado económico (Aragón-Correa y Sharma 2003; Porter y Kramer 2006). El desarrollo de una estrategia a largo plazo apoya el argumento de que las ganancias a corto plazo por sí solas no son suficientes para que la empresa siga siendo viable y logre un crecimiento sostenible (Elkington 1998; Dyllick y Hockerts 2002).

La evolución de la definición de RSC y su contenido se ha presentado en dos obras destacadas que deben ser mencionadas. El primer trabajo es de Carroll, AB (1999), en el que el autor presenta ampliamente la evolución del concepto de RSC desde los años 50 hasta finales de los años 90. La segunda es la de Lee, MD. P. (2008), con la descripción de la evolución del concepto de la RSC en las últimas tres décadas. El desarrollo moderno y la aplicación de la RSC a todas las actividades y contextos de las organizaciones responde a los conceptos de "filantropía estratégica" (Porter y Kramer, 2002) y "RSC estratégica" (Porter y Kramer, 2006).

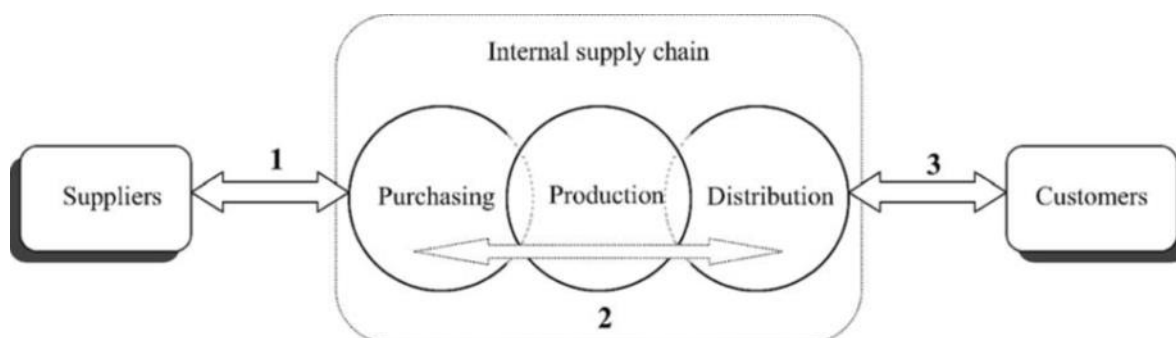
En la mayoría de los modelos relacionados con la RSC se menciona la necesidad de su aplicación en un contexto más amplio, es decir, cubriendo todos los eslabones de la cadena de suministro. Sin embargo, en la literatura se puede observar que las implicaciones de la RSC en la gestión de la cadena de suministro son limitadas y están lejos de considerar esta cuestión desde el punto de vista de la gestión integrada. En la mayoría de los casos, los estudios se centran en áreas específicas dentro de la cadena de suministro y lo tratan de forma independiente. Por ejemplo, los aspectos ambientales de la gestión de la cadena de suministro (Handfield et al 1997, Sarkis, 2003; Mollenkopf et al, 2010.), logística inversa (Stock, 1998), aspectos éticos (Carter y Jennings, 2002; Eltantawy et al, 2009), aspectos de la igualdad

(Gillyard y Cooper, 2000) o aspectos de derechos humanos (Emmelhainz y Adams, 1999). Un análisis fragmentado no permite responder a la pregunta de cómo cualquier empresa que participe en el marco de la cadena de suministro puede posicionar eficazmente la función global de la RSC (Carter y Jennings, 2002). En este sentido, creemos que es necesario analizar la relación entre la RSC y la SCM de manera integral. Por una parte, el impacto de la RSC en la cadena de suministro y su cadena de valor puede tener lugar a nivel operativo y tiene un carácter reactivo, es decir, reduce el daño causado por las actividades realizadas. Por otra parte, este impacto puede tener lugar en el nivel estratégico, que es reflejado por la existencia de aspectos de beneficio social en las decisiones estratégicas tomadas por la cadena de suministro o por su líder.

La externalización de actividades, el tiempo de producción más corto y los ciclos de vida de los productos se han convertido en un tema estratégico de importancia en el proceso de gestión de la cadena de suministro (Andersen y Skøtt-Larsen, 2009). Estas decisiones estratégicas son parte del proceso que permite a las empresas centrarse en sus funciones de competencia distintivas y en sus ventajas competitivas en los procesos de negocio (Mares, 2010). En este sentido, la RSC empieza a ser reconocida como una nueva actividad estratégica, que puede resultar en una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Vogel, 2005), especialmente desde el punto de vista de su participación en el proceso de gestión de la cadena de suministro. Sin embargo, a pesar de la importancia creciente de la RSC en las herramientas de gestión de la SCM, su efectividad es discutida en la complejidad de la cadena de suministro (Mamic, 2005; Mares, 2010). En tal caso, surge la pregunta: "¿Qué pueden hacer las empresas en esta situación?" Entre las posibles soluciones se incluyen: confianza y una fuerte cooperación entre los socios de la cadena de suministro (Ambrose et al, 2010), mejor colaboración y coordinación (Van Donk y Van der Vaart, 2005), crear nuevas relaciones entre compradores y proveedores basadas en asociaciones a largo plazo mutuamente beneficiosas (Torres y Burnes, 2008), e implementar la ética en la cadena de suministro (Shaw et al, 2007).

El Consejo de Profesionales de Gestión de la Cadena de Suministro describe la SCM como "la función integradora con responsabilidad primaria para enlazar las principales funciones y procesos empresariales dentro y a través de las empresas en un modelo de negocio coherente y de alto rendimiento". El concepto de integración en el proceso de gestión de la cadena de suministro puede actuar como un factor decisivo que impulsa a las empresas a considerar la externalización de la RSC. Una cadena de suministro típica es una red de información, materiales y flujos de servicios que procesan enlaces con el suministro, la transformación y las actividades de demanda (Figura 1). Los flujos de materiales, información y servicios, así como otras actividades (por ejemplo, logística) se llevan a cabo no sólo internamente dentro de una empresa, sino también externamente entre empresas (Chen y Paulraj, 2004). Este tipo de red refleja la "visión relacional" que apoya el proceso de SCM de la mejor manera. El proceso en el que se llevan a cabo las relaciones interdependientes y diádicas son el paradigma de colaboración más usado y la unidad de análisis (Ahuja, 2000). La colaboración estratégica desarrollada a través de la relación entre comprador y proveedor (relaciones 1, 2 y 3 en la Figura 1) es de suma importancia para la gestión eficaz y exitosa de la cadena de suministro total.

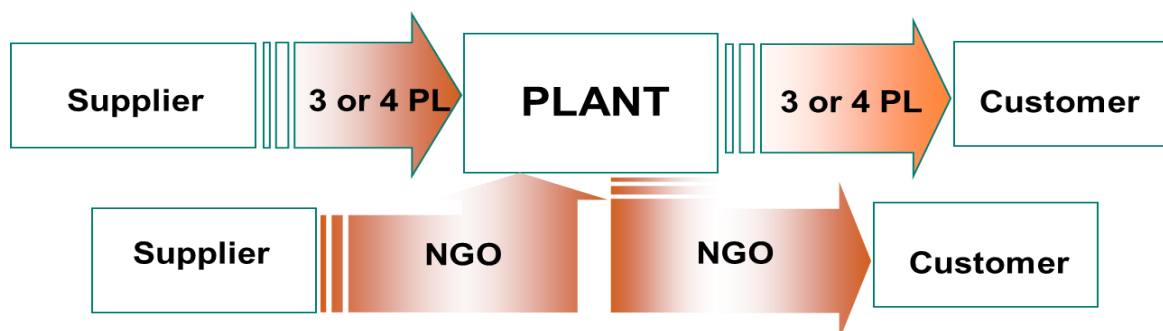
Figura 1. Ilustración de la cadena de suministro en una empresa.



Fuente: Chen y Paulraj (2004: p.120)

Mantener un alto nivel de relaciones de colaboración entre los miembros diádicos de la cadena de suministro es una tarea con grandes dificultades. Los antecedentes críticos para las organizaciones simples y complejas que participan en la red de la cadena de suministro parecen ser la incertidumbre del entorno, la estrategia y la estructura relacionada con los aspectos económicos, sociales y medioambientales de sus actividades (Frohlich y Westbrook, 2001; van Donk y van der Vaart, 2005). En esta situación, es imperativo que una de las empresas adopte iniciativas estratégicas, que proporcionen beneficios mutuos para todas las empresas en estas relaciones. Sin embargo, es necesario reconocer que la SCM estratégica no centra sus decisiones en una sola empresa, sino que utiliza las relaciones diádicas para obtener la gestión eficaz de la red total. La estructura de la red refleja un vínculo estructural descentralizado, horizontal y abierto entre los miembros de la cadena de suministro (Chen y Paulraj, 2004). Este marco de gestión, debido a su característica abierta, hace posible la realización de actividades de externalización y la admisión de nuevos socios que son expertos en resolver algunos de los problemas mencionados anteriormente. Así, en el esquema clásico de la cadena de suministro, han aparecido nuevos enlaces relacionados con la realización de actividades logísticas llamadas "proveedores de logística de terceros (3PL)" y "proveedores de logística de cuartas partes (4PL)". En este nuevo esquema, creemos que debería ser posible realizar otra modificación, la admisión de nuevos expertos relacionados con la realización de las actividades de RSC (fig.2). De esta manera, sería posible construir un nuevo modelo de SCM.

Figura 2. Un nuevo modelo de SCM.



Dada la naturaleza compleja y extendida de esta nueva red de la cadena de suministro es imprescindible tener en cuenta la integración como una "función con responsabilidad primaria para enlazar las principales funciones de negocios y procesos de negocio dentro y fuera de las empresas en un modelo de negocio coherente y de alto rendimiento". Según O'Leary-Kelly y Flores (2002: p.226) la integración obliga a todos los socios a trabajar conjuntamente y "de manera cooperativa para alcanzar resultados mutuamente aceptables". Mediante la integración de las actividades de las ONG puede ser más eficaz la realización de la interacción social y ambiental entre compradores y proveedores en la red de la cadena de suministro (Seuring y Müller, 2008). Por lo tanto, hay actividades en las que las ONG pueden participar y en las que no sólo se afecta positivamente al entorno natural y a la sociedad, sino que también puede proporcionar beneficios económicos a largo plazo y una ventaja competitiva (Carter y Rogers, 2008). Por lo tanto, la integración de la cadena de suministro también puede actuar como un factor influyente para la implementación de la RSC, especialmente en el caso de la red de abastecimiento global (Perry y Towers, 2013).

Por último, conceptos tales como la RSC, ONG o SCM presentes en un nuevo enfoque, implican ir más allá del entorno competitivo puramente operativo. La aplicación del ambiente estratégico, a través de la táctica y, finalmente, por parte de las operaciones, de las actividades desarrolladas por las organizaciones no gubernamentales podrían mejorar la eficiencia y la sostenibilidad y ser la herramienta que consideramos necesaria para la implementación de la RSC en todas las organizaciones y a lo largo de la cadena de suministro.

En base a la discusión anterior se propone un nuevo modelo de relaciones entre la RSC y la SCM, que suponemos debe de ser más profundamente discutido y analizado. Nuestros estudios empíricos han comprobado la condición primaria de este nuevo concepto, como es la posibilidad de externalizar las actividades de RSC, dejando otros aspectos para posteriores trabajos. Los resultados de nuestra investigación se presentan a continuación.

## 3. Marco de la investigación

### 3.1. Datos y muestras

La investigación propuesta va a consistir en dos etapas. En la primera etapa, un modelo heurístico detallado de la RSC desarrollada en ambientes de SCM. La segunda fase va a ser la investigación empírica para verificar el modelo heurístico desarrollado previamente. En la investigación empírica vamos a investigar tanto las empresas y como a los consumidores con respecto a los motivos y la importancia de las actividades de responsabilidad social. En el caso de las empresas vamos a usar un cuestionario, que es la herramienta más comúnmente usada en investigación de encuestas (Malhotra y Grover, 1998) con el fin de verificar la hipótesis de la investigación (Apéndice A). Se incluyeron cuestionarios online debido al contexto organizacional específico que impulsa la tecnología.

La elección del mercado polaco como nuestro ámbito de investigación se debe a que en este mercado el comportamiento de las empresas ha estado menos afectado por la crisis financiera en Europa en los últimos años. En este sentido, las decisiones y actividades de los directivos se han llevado a cabo en la forma habitual. Además, el mercado polaco sigue siendo uno de los mercados emergentes más importantes, y las actividades de RSC y SCM merecen ser analizadas. Ambos fenómenos son relativamente nuevos en la realidad de las empresas polacas y, como tales, podrían servir como campo de prueba para el modelo propuesto.

Para verificar las relaciones formuladas en el modelo anterior, se llevó a cabo un análisis estadístico de los datos obtenidos en una encuesta en un mercado piloto. El estudio de mercado se realizó en Polonia entre las empresas locales, así como entre las filiales de las empresas internacionales. Debido a la naturaleza de nuestra investigación, sólo las empresas medianas y grandes se incluyeron en la muestra, excluyendo a las empresas pequeñas y microempresas, de acuerdo con la clasificación sugerida por el Reglamento de la Unión Europea (CE) nº 800/2008, de 6 de agosto de 2008. Un tamaño de muestra de 445 empresas se consideró suficiente debido a la naturaleza preliminar de la investigación. La encuesta se llevó a cabo en junio de 2014 en forma de encuesta telefónica. Debido a los escasos recursos disponibles, los autores utilizaron la técnica de muestreo de juicio (opinático), procedimiento de muestreo no probabilístico. Este procedimiento se utiliza cuando el investigador conoce el mercado lo suficientemente bien como para elegir una muestra utilizando la opinión de expertos. Según Kumar (2000), este método puede ser utilizado con precisión razonable cuando el tamaño de la muestra es pequeño, como en una investigación exploratoria o una prueba pre-test. La estructura de la muestra se presenta en la tabla 1 a continuación. Un total de 125 cuestionarios fueron devueltos, lo que representa una tasa de respuesta del 28.08%. Se excluyeron 25 cuestionarios por un exceso de valores perdidos, dando un total de 100 respuestas válidas, lo que representó una tasa de respuesta válida de 22,47%. Aunque este tamaño muestral no garantiza la representatividad, sin

embargo proporciona una aproximación de las tendencias actuales, estableciendo una plataforma para el debate y la investigación. Por esa razón, los resultados a continuación no deben ser tratados como definitivos, sino meramente indicativos.

**Tabla 1.** Estructura de la muestra

Número de trabajadores	50-100	22%
	Más de 100	78%
Ingresos anuales	Por debajo de 10 millones EUR	30%
	10 -50 millones EUR	36%
	Más de 50 millones EUR	34%

El sesgo de no respuesta y del método común deben tenerse en cuenta si los datos se obtienen a partir de una encuesta por correo con una tasa de participación algo baja. De acuerdo con el enfoque de Armstrong y Overton (1977), para comprobar si existe potencial sesgo de no respuesta, en esta investigación se compararon los tamaños de las empresas de respuesta rápida y tardía ( $n=60$  y  $n=40$ , respectivamente). Nuestras pruebas  $t$  de muestras independientes no encontraron diferencias significativas entre estos dos grupos de firmas con respecto al capital de las empresas ( $t=-0,41$ ;  $p=0,65$ ) o el número de empleados en cada empresa ( $t=-0,52$ ;  $p=0,60$ ), lo que indica que el sesgo de no respuesta fue insignificante en este estudio (Armstrong y Overton, 1977). A fin de evaluar el potencial sesgo del método común, en este estudio se aplicó la prueba de un solo factor de Harman, un enfoque que ha sido propuesto por Podsakoff et al. (2003). Todos los ítems del cuestionario se introdujeron juntos en un análisis factorial. Ningún factor individual surgió, ni siquiera un factor general computó por más del 35.01% de la varianza. Los resultados de la prueba de un solo factor de Harman indicaron que el potencial sesgo del método común era insignificante (Hair et al., 1998).

### 3.2. Variables y estimación

Las empresas que participan en esta investigación representan una sección transversal de las principales industrias empezando con la industria automotriz, venta al por menor, banca, seguros y telecomunicaciones, a través de la construcción, la industria pesada y continuando con transportes, logística, informática, marketing, educación y servicios legales. Una estructura detallada de la muestra se puede obtener de los autores. La mayor parte de los elementos que fueron utilizados para construir la escala que se utilizó en esta investigación fueron adaptados a partir de estudios anteriores. Los

encuestados eran altos directivos. Se pidió a los directivos que indicasen en qué medida estaban de acuerdo con las afirmaciones proporcionadas. Todos los indicadores se midieron en una escala de Likert de 7 puntos en la que los valores más altos indicaban “totalmente de acuerdo” y los valores más bajos “completamente desacuerdo”.

#### *Percepción de la RSC*

Se midió la percepción de la RSC utilizando los siguientes cuatro elementos. Estos elementos miden el grado de esfuerzo en RSC.

Q1 (L1q11): en general, los programas de RSC requieren la participación activa de los empleados, que actúan como empleados de la organización con fines de lucro y al mismo tiempo como voluntarios de una organización sin ánimo de lucro. Esto conduce a una disonancia de identidad entre los empleados y a conflictos y divisiones dentro de la organización.

Q2 (L2q11): en mi organización nos hemos encontrado con situaciones en las que los programas de RSC que requieren la participación activa de los empleados, (que actúan como empleados de la organización con fines de lucro y al mismo tiempo como voluntarios de una organización sin ánimo de lucro) condujeron a la disonancia de identidad y a conflictos y divisiones entre nuestra organización y las organizaciones colaboradoras.

Q4 (L4q11): en general, los clientes no son muy conscientes de las acciones relacionadas con la RSC de las empresas a pesar de que éstas tienen muchos problemas a la hora de tomar sus decisiones de compra basadas en criterios relacionados con la RSC.

Q6 (L6q11): en general, la estrategia de RSC (responsabilidad social corporativa) que apoya temas impopulares o controvertidos puede ser mal acogida y se enfrentará a la desaprobación de algunos socios colaboradores.

#### *RSC en la percepción de la SCM*

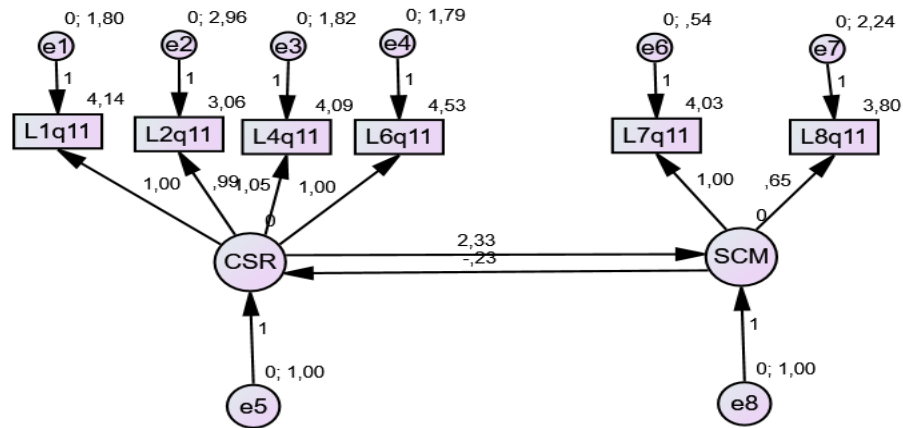
Se midió la percepción de la RSC en la SCM utilizando los siguientes dos elementos.

Q7 (L7q11): en general, aceptamos la posibilidad de externalización de las actividades de RSC.

Q8 (L8q11): nuestra organización podría reconocer a la organización sin ánimo de lucro como miembro de pleno derecho de nuestra cadena de suministro.

Estas relaciones se resumen en la figura 3.

Figura 3. Relaciones entre RSC y SCM



### 3.3. Validez y fiabilidad

Se utilizó un riguroso proceso para desarrollar y validar los instrumentos en este estudio. La validez del contenido fue garantizada mediante una cuidadosa revisión de la literatura y pruebas piloto. Se realizaron una serie de análisis para comprobar la fiabilidad y validez de cada constructo. Para examinar la fiabilidad de los constructos usamos el método de dos etapas propuesto por Narasimhan y Jayaram (1998). De acuerdo a este método, en primer lugar analizamos la unidimensionalidad a través del análisis factorial exploratorio (EPT), y en segundo lugar, se calculó el Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta para examinar la consistencia interna de los constructos. La varianza total explicada fue de 72,65% para la RSC y 56,35% para la SCM y las cargas de componentes principales de los elementos sobre los factores fueron mayores que 0,50. En segundo lugar, se calculó el Alfa de Cronbach para examinar la consistencia interna de los constructos. El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se trata de una medida de consistencia interna, midiendo cuán estrechamente relacionados están un conjunto de elementos como grupo, como un único constructo latente unidimensional. Una pauta común para los estándares alfa de fiabilidad es  $\alpha = 0,7-0,8$  para investigación básica (Cronbach, 1951). En este caso,  $\alpha\text{-CSR} = 0,756$  y  $\alpha\text{-LC} = 0,886$ . La fiabilidad compuesta (CR) refleja la consistencia interna de los indicadores de medición de un factor dado (Fornell y Larcker 1981). Una fiabilidad compuesta igual o mayor a 0,70 se considera aceptable (Fornell y Larcker 1981). En este caso, los valores modelo son  $\text{CR-CSR} = 0,724$  y  $\text{CR-LC} = 0,863$ . Por lo tanto, se consigue la fiabilidad de los constructos.



Los índices de la idoneidad del modelo son el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA=0.076). RMSEA es una medida de la discrepancia entre las matrices de covarianza de predicción y de observación por grado de libertad. Browne y Cudek (1993) sugieren que un valor igual o inferior a 0,05 indica una estrecha interrelación, mientras que los valores de hasta 0,05 representan errores razonables de aproximación; Índice de corrección comparativo (CFI =0.937). Un CFI próximo a 1 indica un ajuste muy bueno, Un CFI > 0,9 o próximo a 0,95 indica buen ajuste, por convención, CFI debe ser igual o mayor a 0,90 para aceptar el modelo; Índice de Ajuste normado (NFI = 0,854). NFI mide el ajuste del modelo propuesto en contra del modelo nulo (Bentler y Bonet, 1980). Los valores de NFI oscilan desde 0, que indica el modelo nulo, a 1, lo que indica un ajuste perfecto con los datos. El NFI debe ser mayor que 0,8 (Bentler y Bonet1980). Como medida de ajuste global, Amos informa del valor de chi-cuadrado como CMIN. El rechazo de la hipótesis nula, indica la falta de ajuste satisfactorio del modelo. En este caso el valor  $p=0,118$  ratifica el buen ajuste del modelo. Los índices de ajuste asociados con el modelo mostraron valores aceptables de IFI = 0,941 y TLI = 0,895 e indicaron que el modelo es aceptable (Hu y Bentler, 1999) y que se alcanza la validez convergente (O'Leary-Kelly y Vokurka, 1998).

Por último, se calculó la Varianza extraída promedio (AVE). AVE estima la cantidad de varianza que es capturada por un factor subyacente en relación con la cantidad de varianza debida a un error de medición (Fornell y Larcker 1981). Fornell y Larcker (1981) sugirieron que es deseable que el constructo tome valores de 0.50 o más. En este caso AVE-CSR=0,674 y AVE- RSC = 0,759.

## 4. Resultados

En este artículo, el modelo desarrollado para poner a prueba las hipótesis de esta investigación fue especificado y calculado utilizando el software de modelización de ecuaciones estructurales (SEM) IBM-AMOS 23. El SEM se define formalmente por dos conjuntos de ecuaciones lineales, que crean el modelo interno y el modelo externo. El modelo interno especifica las relaciones entre las variables no observadas o latentes, y el modelo exterior especifica las relaciones entre las variables latentes y sus variables observadas o manifiestos asociados (Gefen et al., 2000).

La Tabla 2 presenta las estimaciones de máxima verosimilitud de los coeficientes estructurales.

Todos los valores de los parámetros son significativos (p-valor <0,05).

**Tabla 2.** Estimaciones de los coeficientes estructurales

	Estimación	Estimación estandarizada	Error estándar	Ratio crítico	P-valor
L1q11 <--- RSC	1.000	.447			
L2q11 <--- RSC	.989	.360	.407	2.431	.015
L4q11 <--- RSC	1.051	.462	.371	2.832	.005
L6q11 <--- RSC	1.005	.449	.360	2.788	.005
L7q11 <--- SCM	1.000	.914			
L8q11 <--- SCM	.652	.585	.137	4.766	***
RSC <--- SCM	-.228	-.563	.118	-1.926	.054
SCM <--- RSC	2.327	.942	.836	2.782	.005

Los resultados del análisis de los datos mostraron relaciones positivas entre las variables, excepto la relación entre SCM y RSC, que tiene signo negativo. Como es sabido, una relación positiva significa que el aumento del valor de una variable independiente también aumentará el valor de la variable dependiente relacionada. En caso de relación negativa este efecto es opuesto. Estos resultados significan que, si se refuerzan las relaciones de la cadena de suministro, las actividades de RSC son reducidas (-0.563,  $p=0,054$ ). En el caso de relación opuesta, el crecimiento de las actividades relacionadas con la RSC refuerza el desarrollo de las relaciones dentro de las cadenas de suministro ( $p=0,942$ ;  $p=0,05$ ).

La muestra según se ha descrito anteriormente, produjo algunos resultados interesantes, que presentamos a continuación. Una mayoría de los encuestados (64%) declaran que sus empresas se encargan de los esfuerzos de RSC. De entre las empresas que participan en el esfuerzo de RSC, la mayoría afirma que la RSC constituye el elemento establecido de la estrategia global (65,6%), mientras

que en las restantes actividades de RSC se realizan de forma aleatoria. Un 67,2% coordina sus actividades de RSC a nivel corporativo, mientras que un 48,4% lo hace en el nivel funcional de la jerarquía. La mayoría de las empresas investigadas realizan sus actividades de RSC en forma de donaciones (46,9%), apoyan a las organizaciones sin ánimo de lucro (56,3%), participan en la protección del medio ambiente (62,5%) y en la educación (54,7%).

Un 60% de los directivos busca externalizar las actividades de RSC, lo que apoya la tesis formulada en el modelo propuesto de '5PL'. El 49% cree que su organización podría reconocer a la organización sin ánimo de lucro como miembro de pleno derecho en su cadena de suministro y el 45% declara que su empresa, para mejorar su imagen, estaría interesada en una cooperación estrecha con la institución sin ánimo de lucro que lleva a cabo actividades sociales.

Un 60% de los directivos encuestados está de acuerdo con la afirmación de que la ejecución de una estrategia única multinacional de RSC se ve obstaculizada por un enfoque divergente para resolver los mismos problemas morales por múltiples *grupos de interés* procedentes de diferentes partes del mundo.

## 5. Discusión

Esta investigación presenta algunas indicaciones sobre cómo identificar, explorar y analizar la RSC en la cadena de suministro de manera relevante en un contexto europeo. En particular, lo que se sugiere aquí es la necesidad de estimular el debate sobre las implicaciones de la RSC en la gestión de la cadena de suministro. Durante los últimos años, hemos observado bastantes tendencias dominantes en SCM como, por ejemplo, la producción *just-in-time*, la colaboración y la integración en la cadena de suministro, la externalización de las actividades logísticas o la aplicación de Internet en los procesos de gestión (Hopkins, 2010). Sin embargo, en cada una de las tendencias, la cadena de suministro ha sido diseñada como una red eficaz de empresas que realizan actividades en una cadena de valor de un producto/servicio en particular (Stevenson, 2007). Las empresas de una cadena de suministro coordinan y comparten los beneficios a través de acuerdos de asociación, que conducen a la creciente eficiencia de todos los socios. Después de muchos años de investigación, el impacto efectivo de las estrategias y políticas de RSC sobre los resultados empresariales y sobre el rendimiento global de la cadena de suministro es incierto y poco claro. Esta falta de una evaluación fiable socava los esfuerzos para definir un marco coherente para la RSC con el fin de apoyar, de manera adecuada, los procesos de toma de decisiones directivas. Podría darse el caso de que ambos, profesionales y académicos, no hayan planteado suficientes propuestas efectivas para demostrar las distintas soluciones de para las empresas. Sugerimos que es muy importante explorar otras vías, tales como la externalización en el proceso de "cómo" gestionar y "cuál es el impacto real" de la RSC. De este modo, se pueden considerar diferentes puntos de vista. La externalización puede ahorrar algunos costes en el corto plazo, pero puede costar más en el medio y largo plazo debido a la incertidumbre económica actual. Asimismo, no puede trascender a la responsabilidad de la sociedad (Xia y Tang, 2011).

De acuerdo con esto, un marco de RSC en la cadena de suministro no debe ser considerado sólo como un gasto en el nivel estratégico, sino que debe integrarse en las actividades operacionales principales de la empresa. De esta manera, podría afectar positivamente el rendimiento de la empresa y la cadena de suministro, la competitividad, el potencial de desarrollo y reducir el riesgo. En este contexto, la red de la cadena de suministro dentro y a través de sectores, constituirá una importante oportunidad para invertir en el capital social y mejorar las relaciones con el entorno social y empresarial. Es de este modo cómo la cadena de suministro es capaz de establecer relaciones de mutua ayuda en mercados cada vez más competitivos. En sentido contrario, parece ser que la percepción general dentro de las empresas europeas es que la RSC representa una carga y una amenaza. Muchas organizaciones piensan que no van a ser capaces de satisfacer las necesidades sociales y medioambientales y, debido a esto, sus cadenas de suministro perderán ventaja competitiva en los mercados (Maloni y Brown 2006). Sugerimos que el desarrollo de la RSC en la cadena de suministro no es fácil, pero supone una serie de

retos para la mejora del rendimiento. Por un lado, la participación de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en las cadenas de suministro debe ser planteada como una disyuntiva. Podría verse como un intento de regular el comportamiento de los miembros de la cadena de suministro más allá de cualquier regulación legal y en contra de sus intereses. Por otra parte, las ONG que operan dentro de las cadenas de suministro, debido a su experiencia y conocimiento de los "juegos" del mercado, podrían establecer un nuevo enfoque en torno a cómo utilizar las oportunidades de desarrollar el negocio a raíz de las demandas en materia de RSC. Esto es apoyado por Luken y Stares (2005) que dicen que los beneficios de la participación en la RSC para las empresas pueden incluso llegar a sorprenderles e impulsar ahorros financieros y mejoras ambientales, sociales y de productos.

Este enfoque produce varios problemas. ¿Cómo la RSC llevada a cabo por las ONG puede ser percibida como una oportunidad de negocio? ¿Cómo se implanta a las ONG en las cadenas de suministro? ¿Cómo comunicarse a los grupos de interés?

La adopción de la RSC como una nueva lógica para la actividad económica también puede estar asociada con un riesgo para la organización en forma de asignación ineficiente de los recursos. Desde el punto de vista de la eficacia de la empresa, esta situación es difícil de aceptar. Además, los directivos pueden utilizar las inversiones en actividades de RSC como un argumento para justificar la falta de progreso en el logro de los objetivos económicos establecidos o incluso para renunciar a su implementación debido a fines sociales. Creemos que una solución que parece cada vez más adecuada es la expansión de las cadenas de suministro y el diálogo entre las partes interesadas. Estas sugerencias fueron confirmadas por los estudios realizados por Burchell y Cook (2006). Los autores sostienen que la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro y representantes de las empresas coinciden en que el diálogo en el ámbito de la RSC entre estas organizaciones y la empresa aumenta las expectativas de los interesados. Por lo tanto, los directivos no deberían permitir una situación en la cual el entorno imponga la solución completa de los problemas señalados por la estrategia de RSC.

Sin embargo, existen algunos peligros con respecto al diálogo entre los grupos de interés ampliados. En el momento de la implementación de la acción social por parte de las ONG, estas ONG se convierten en foco de muchas organizaciones que no estaban interesados en él antes. Un grupo tan amplio de grupos de interés puede provocar inconsistencias entre las actividades y generar problemas de gestión. Estos hallazgos son consistentes con Morsing y Schultz (2006), que sugieren que el diálogo con una amplia gama de grupos de interés puede generar costes y ralentizar el proceso de toma de decisiones.

Una dificultad adicional asociada con el creciente grupo de grupos de interés se relaciona con la necesidad de satisfacer las expectativas del aumento en el valor. Cuando las empresas se involucran en asuntos sociales, comienzan a tomar decisiones que pueden no ser del interés de la sociedad en su conjunto (Husted y Allen, 2000). Las actividades se centrarán en las metas y proyectos populares, bien percibidos o políticamente correctos, sin implicarse en temas controvertidos o dando pie a diferentes

interpretaciones. De acuerdo con Husted y Allen (2000), el 80% de las actividades de las empresas filantrópicas están dirigidas a los llamados temas de seguridad.

Por último, analizando el modelo de RSC propuesto por Carter y Rogers (2008), se puede considerar que las actividades ambientales y sociales pueden permitir el logro de los objetivos económicos y, lo que es más importante, el mayor rendimiento de las actividades sociales o ambientales se lleva a cabo por separado. Este enfoque es compatible con nuestra idea de ampliar la SC a nuevos miembros, cuyas actividades respondan a estos objetivos.

En particular, sugerimos que existe la necesidad de motivar el debate sobre las implicaciones particulares de la RSC en el proceso de SCM, así como la necesidad de investigar más cuidadosamente cómo los diferentes contextos pueden apoyar el desarrollo de un comportamiento socialmente responsable en las redes de la cadena de suministro.

## 6. Conclusiones, limitaciones y futuras investigaciones

El tratamiento que la literatura ha estado dando a las implicaciones de la RSC dentro de la SCM es limitado y relativamente reciente. En muchos casos, las investigaciones responden al estudio independiente de áreas específicas dentro de la cadena de suministro. Al aplicar el análisis de 100 cuestionarios de investigación sobre el compromiso de la RSC en la cadena de suministro, esta investigación ofrece una nueva visión de los papeles de largo alcance de la RSC en la red SCM.

En primer lugar, su aplicación en todos los niveles desde el nivel estratégico, pasando por el nivel táctico y, finalmente, por el nivel operativo, supone una práctica que promueve la eficiencia económica y la sostenibilidad. Una de estas prácticas se puede relacionar con la introducción en la cadena de suministro de los especialistas en las acciones de RSC. La expansión de la red a las ONG se podría considerar necesaria para lograr el despliegue de la RSC a través de las organizaciones y en toda la cadena de suministro.

En segundo lugar, las empresas están tomando conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias que extiendan sus procesos tradicionales de gobierno corporativo más allá de los límites de la empresa a sus socios de la cadena de suministro. En este sentido, el presente trabajo ha presentado los factores que impulsan e inhiben la búsqueda de una cadena de suministro sostenible.

En tercer lugar, en las relaciones económicas actuales, la RSC es una actividad estandarizada y significativa, y se ha convertido en un problema importante en los negocios. Si bien estamos acostumbrados a los estándares empresariales en la cadena de suministro, la incorporación de las ONG tiene una base práctica. Para la promoción de la RSC en las cadenas de suministro, tales estándares no parecen ser necesarios para tomar decisiones relacionadas con el nuevo modelo.

En cuarto lugar, en la práctica organizativa, la relación entre las áreas de RSC y estrategia, no parece ser muy convergente, a pesar de las fuertes presiones sociales y los esfuerzos institucionales. La consideración del modelo que hemos propuesto ayudaría a la convergencia de ambas áreas y a reducir la resistencia en la implementación de la RSC en todos los niveles de gestión, especialmente debido a que las estadísticas actuales indican tendencias ambiguas con respecto a las soluciones de los problemas sociales y ambientales.

En quinto lugar, cuando pensamos en la dimensión de la RSC en el mundo de los negocios, no parece ser muy grande. No podemos perder la esperanza, porque las ganancias potenciales para los negocios y la sociedad pueden ser enormes en comparación con los esfuerzos o gastos.

Existen limitaciones a esta investigación. El tamaño de la muestra no permite una generalización de los resultados. Un análisis más en profundidad utilizando técnicas cualitativas ayudaría a confirmar las verdaderas intenciones de los gestores. Con el uso de las entrevistas, se ayudaría a validar los

resultados de esta investigación. Las organizaciones se encuentran en diferentes fases de desarrollo en lo que respecta a su enfoque de la RSC; sería muy interesante saber qué tipos de factores impulsan la transición de las empresas a prácticas más sostenibles y qué fuerzas externas han influido en su comprensión de las prácticas de RSC. Futuras investigaciones pueden apoyarse en este estudio mediante la exploración de si estas cuestiones se pueden generalizar a través de empresas, industrias y fronteras geográficas. Una explicación más detallada de la dinámica de los temas de desarrollo de RSC y la cadena de suministro sería un tema interesante para futuras investigaciones.

Por último, cabe señalar la necesidad de profundizar aún más en los enfoques teóricos de esta nueva realidad empresarial. Es necesario descubrir las motivaciones de las empresas para implementar la RSC en la gestión de la cadena de suministro o, lo que es lo mismo, transformar la gestión de la cadena de suministro.



## REFERENCIAS

Ahuja, G. (2000). "The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages". *Strategic Management Journal*, 21(3): 317-343.

Amaeshi, K., Osuji, O., y Nnodim, P. (2008). "Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications". *Journal of Business Ethics*, 81(1): 223-234.

Ambrose, E., Marshall, D. y Lynch, D. (2010). "Buyer supplier perspectives on supply chain relationships". *International Journal of Operations & Production Management*, 30 (12): 1269-1290.

Armstrong, J.S. y Overton, T.S. (1977). "Estimating nonresponse bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*, 14 (3): 396-402.

Andersen, M., y Skøtt-Larsen, T. (2009). "Corporate social responsibility in global supply chains". *Supply Chain Management: An International Journal*, (14; 2): 75-86.

Aragon-Correa, J.A., y Sharma, S. (2003). "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy". *Academy of Management Review*, 28(1): 71-88.

Auld, G., Bernstein, S. y Cashore, B. (2008). "The new corporate social responsibility". *Annual Review of Environment and Resources*, 33(1): 413-435.

Bentler, P.M. y Freeman, E.H. (1983). Tests for stability in linear structural equation systems. *Psychometrika*, 48: 143-145.

Bentler, P.M. y Bonnet, D.C. (1980). "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures". *Psychological Bulletin*, 88 (3): 588-606.

Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G. y Whetten, D.A. (2006). "Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2): 99-106.

Browne, M.W., y Cudeck, R. (1993). "Alternative ways of assessing model fit". Sage.

Burchell, J. y Cook. J. (2006). "It is good to talk. Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes". *Business Ethics: A European Review*, 15(2): 154-170.

Carroll, A.B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review*, 4: 497-505.

Carroll, A.B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct". *Business & Society*, 38: 268-295.

Carter, C.R. y Jennings, M.M. (2002). "Logistics Social Responsibility: an Integrative Framework". *Journal of Business Logistics*, 23(1): 145-180.

Carter, C.R y Rogers, D.S. (2008). "A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5): 360-387.

Chen, I.J., y Paulraj, A. (2004). "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements". *Journal of Operations Management*, 22 (2): 119–150.

Claudio, L. (2007). "Waste couture: environmental impact of the clothing industry". *Environmental Health Perspectives*, 115(9): 448 – 454.

Cooper, M.C. y Gillyard, A. (2000). "Career Patterns of Women in Logistics. Annual Conference Proceedings of the Council of Logistics Management". OakBrook, IL: Council of Logistics Management: 75-97.

Dyllick, T. y Hockerts, K. (2002). "Beyond the Business Case for Corporate Sustainability". *Business Strategy and the Environment*, 11(2): 130-141.

Elkington, J. (1998). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business". New Society Publishers, Stoney Creek, CT.

Eltantawy, R.A.; Fox, G.L. and Giunipero, L (2009). "Supply Management Ethics Responsibility: Reputation and Performance Impacts". *Supply Chain Management: an International Journal*, 14(2): 99-108.

Emmelhainz, M.A. y Adams, R.J. (1999). "The Apparel Industry Response to 'Sweatshop' Concerns: A Review and Analysis of Codes of Conduct. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3): 51-57.

Fowler, S.J. y Hope. C. (2007). "Incorporating Sustainable Business Practices into Company Strategy". *Business Strategy and the Environment*, 16(1): 26-38.

Fox, J. (1980). "Effect analysis in structural equation models". *Sociological Methods and Research*, 9(1): 3–28.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

Frohlich, M. and Westbrook, R.K. (2001), "Arcs of integration: an international study of supply chain strategies". *Journal of Operations Management*, 20(2): 185-200.

Gefen, D., Straub, W.D. y Boudreau, M.C. (2000). "Structural equation modelling and regression: I for research practice". *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7): 1-80.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis with Reading*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Handfield, R. B., Walton, S.V., Seegers, L.K., y Melnyk, S.A. (1997). "Green Value Chain Practices in the Furniture Industry". *Journal of Operations Management*, 15(3): 293-315.

Handfield, R., Sroufe, R., y Walton, S. (2005). "Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies", *Business Strategy and the Environment*, 14(1): 1-19.

Hu, L., y Bentler, P. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.

Husted B. y Allen D. (2000). "Is it ethical to use ethics as strategy?" *Journal of Business Ethics*, 27(1-2): 21-31.

Jimenez, M.A. (2009), "Indicadores de desempeño ambiental en el marco de la ISO 26000 RS. *Pecunia*, 9: 111-128.

Joyner, B. y Payne, D. (2002). "Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility". *Journal of Business Ethics*, 41(4): 297-311.

Jöreskog, K y Sörborm, D. (1981). LISREL V. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.

Kumar V. (2000). *International marketing research*. Prentice Hall, pp. 225-226.

Lash, J. y Wellington, F. (2007). "Competitive Advantage on a Warming Planet". *Harvard Business Review*, 85(3): 94-102.

Lee, M-D, P. (2008). "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 53-73.

Lee, K. y Kim, J. (2009). "Current status of CSR in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry". *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2): 138-148.

Luken, R. y Stares, R. (2005). "Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity?" *Business Strategy and the Environment*, 14(1): 38-53.

Malhotra, M.K., and Grover, V. (1998), "An assessment of survey research in POM: From constructs to theory", *Journal of Operations Management*, 16(4): 407-425.

Mamic, I. (2005). "Managing global supply chain: the sports footwear, apparel and retail sectors". *Journal of Business Ethics*, 59(1/2): 81-100.

Mares, R. (2010). "The limits of supply chain responsibility: a critical analysis of corporate responsibility instruments". *Nordic Journal of International Law*, 79: 193-244.

Matten, D. y Moon, J. (2008). "Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 33(2): 404-424.

Mollenkopf, D., Stolze, H., Tate, W.L. y Ueltschy, M. (2010). "Green, Lean, and Global Supply Chains". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 40(1-2): 14-41.

Morsing M. y Schultz M. (2006). "Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: A European Review*, 16(4): 323-338.

Murillo, D. y Lozano, J.F. (2006). "SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words". *Journal of Business Ethics*, 67(3): 227-240.

Narasimhan, R., y Jayaram, J. (1998). "Causal linkages in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms", *Decision Sciences*, 29 (3): 579-605.

O'Leary-Kelly, S.W. y Flores, B.E. (2002). "The integration of manufacturing and marketing/sales decisions: impact on organizational performance", *Journal of Operations Management*, 20(3): 221-240.

Perry, P., y Towers, N. (2013). "Conceptual framework development for CSR implementation in fashion supply chains". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6): 478-500.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review*, 80: 56-68.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.

Sarkis, J. (2003). "A Strategic Decision Framework for Green Supply Chain Management". *Journal of Cleaner Production*, 11(4): 397-409.

Seuring, S. y Muller M. (2008). "From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management". *Journal of Cleaner Production*, 16(15): 1699-1710.

Shaw, D., Shiu, E., Hassan, L., Bekin, C. y Hogg, G. (2007). "Intending to be ethical: an examination of consumer choice in sweatshop avoidance". *Advances in Consumer Research*, 34: 31-38.

Spence, L.J. y Lozano, J.F. (2000). "Communicating about ethics with small firms: experiences from the UK and Spain". *Journal of Business Ethics*, 27(1): 43-53.

Spekman, R.E. y Davis, E.W. (2004). "Risky Business: Expanding the Discussion on Risk and the Extended Enterprise". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(5): 414-433.

Stevenson, W. (2007). *Operations Management*. McGraw-Hill/Irwin, Nueva York, NY.

Stock, J. R. (1992). *Reverse Logistics*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.

Tate, W., Ellram, L. M., y Kirchoff, J. (2010). "Corporate Social Responsibility reports: a thematic analysis related to Supply Chain Management", *Journal of Supply Chain Management*, 46(1): 19-44.

The Economist (2012). "For richer, for poorer", October 13, special report.

Towers, N. y Burnes, B. (2008). "A composite framework of supply chain management and enterprise planning for small and medium-sized manufacturing enterprises". *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(5): 349-355.

Van Donk, D.P. y van der Vaart, T. (2005). "A critical discussion on the theoretical and methodological advancements in supply chain integration research", in Kotzab, H., Seuring, S.A., Muller, M. and Reiner, G. (Eds), *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Physica-Verlag, Heidelberg: 31-46.

Vogel, D. (2005). "Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility". *California Management Review*, 47(4): 19-45.

Zadek, S. (2004). "The Path to Corporate Responsibility". *Harvard Business Review*, 82(12): 125-132.

Xia, Y. y Tang, L-P.T. (2011). "Sustainability in supply chain management: suggestions for the auto industry". *Management Decision*, 49(4): 495-512.

**Marek Michalski**

marek.michalski@urjc.es

*Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos (URJC). Centro de Investigación en Economía Aplicada (CIEA), Fundación SEPI.*

*Marek Michalski es doctor en Dirección de Operaciones con mención Cum Laude por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, y doble master en Administración, Dirección y Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad de Varsovia. Es miembro y vicerrector del equipo de Relaciones Internacionales de la Universidad Rey Juan Carlos y del Consejo de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Marek Michalski es profesor de Administración de Empresas en la Universidad San Francisco de Quito. Al margen de su experiencia como docente, cuenta con amplia experiencia profesional en diversos cargos directivos en las áreas de estrategia, marketing, logística y operaciones, llevando a cabo numerosos estudios en estos campos. Además, es miembro de diversos Consejos Editoriales en revistas internacionales y ha recibido numerosos premios académicos a lo largo de su vida profesional. Marek Michalski ha publicado numerosos artículos.*

**José Luis Montes**

joseluis.montes@urjc.es

*Departamento de Economía Aplicada I, Universidad Rey Juan Carlos (URJC). Centro de Investigación en Economía Aplicada (CIEA), Fundación SEPI.*

*José Luis Montes es Ingeniero Industrial en la especialidad de Organización Industrial y Doctor en Economía y Administración de Empresas. Actualmente es profesor de Estadística Avanzada y Econometría en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Sus áreas de interés incluyen, entre otras: la modelización lineal y no lineal econométrica, investigación de operaciones, estadísticas multivariante, análisis input-output, calidad, competitividad y productividad. Ha publicado capítulos en libros y artículos en revistas especializadas. Su actual campo de investigación se centra en los modelos de transporte, mercados laborales, elasticidad de la demanda, análisis input-output y desarrollo de índices. El Dr. Montes también forma parte de Comités de Revisión Científicos en los campos de la gestión estratégica, la innovación y las tecnologías de la información y la comunicación.*

**Washington Guevara**

wguevarap@unemi.edu.ec

*Facultad de Administración y Ciencias Comerciales.  
Universidad Nacional de Milagro.*

*Washington Guevara es Ingeniero Comercial por la Universidad de Guayaquil y Magister en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Washington Guevara es Docente Titular de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) en la facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales. Profesor de Organización y Finanzas. Sus líneas básicas de investigación son el comportamiento organizacional y las finanzas. Washington Guevara ha desempeñado en la Universidad Estatal de Milagro como Coordinador de Seminarios de PREGRADO, Asesor de Carrera y Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, liderando el proceso de Diseños y Rediseños de Carreras alineado a normativas del CES Y CEAACES.*



FUNDACIÓN SEPI