

## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS: ESTUDIO DE CASO EN LAS EMPRESAS DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE BRASILEÑAS\***

*Corporate Social Responsibility and Sustainability in Supply Chain: Case Study of Brazilian Logistics Companies*

Por: **DR. ÁNGEL M. GENTO MUNICIO**

Profesor del Departamento de Organización de Empresas y C. e I.M.  
Escuela de Ingenierías Industriales  
Universidad de Valladolid (España)  
[gento@eii.uva.es](mailto:gento@eii.uva.es)

Por: **DRA. BÁRBARA CAROLINE FERREIRA VASCONCELOS**

Profesora Técnica en el Departamento de Logística  
Centro Universitario Maurício de Nassau, Pernambuco (Brasil)  
[vasconcelos\\_barbara@hotmail.com](mailto:vasconcelos_barbara@hotmail.com)

Por: **DR. JOSÉ A. PASCUAL**

Profesor del Departamento de Organización de Empresas y C. e I.M.  
Escuela de Ingenierías Industriales  
Universidad de Valladolid (España)  
[pascual@eii.uva.es](mailto:pascual@eii.uva.es)

Por: **DR. ALFONSO REDONDO**

Profesor del Departamento de Organización de Empresas y C. e I.M.  
Escuela de Ingenierías Industriales  
Universidad de Valladolid (España)  
[redondo@eii.uva.es](mailto:redondo@eii.uva.es)

**RESUMEN:** En este trabajo se han analizado las prácticas sostenibles y relacionadas con la Responsabilidad Social de las mayores empresas de logística y transporte de Brasil, país que destaca por su actual pujanza económica y el impulso dado a todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad de las empresas. Así mismo, se han identificado las prácticas comunes a las empresas más avanzadas del sector, y aquellas de interés que solo utilizan alguna de ellas en las dimensiones: ambiental, social (interna y externa) y económica.

---

\* Recibido para publicación: 28 de noviembre de 2013.

Enviado para evaluación externa: 29 de noviembre de 2013.

Recibida evaluación externa positiva: 10 de diciembre de 2013.

Aceptado para publicación: 17 de diciembre de 2013.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Sostenibilidad, Logística, Transporte, Brasil

**ABSTRACT:** In this paper we have analyzed the sustainable practices and the Corporate Social Responsibility of the biggest logistics and transport companies of Brazil. This country is known for its economic strength and the impetus given to all aspects of sustainable enterprises. We have identified the common practices of the most advanced companies of the sector, and those practices of interest that alone practice someone of them in the dimensions environmental, socially (internal and external) and economic.

**KEY WORDS:** Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability, Logistics, Transport, Brasil

**Sumario:** I. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN. II. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM). III. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. *III.1. Definiciones de la RSE. III.2. Dimensiones y enfoques de la RSE.* IV. LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTROS. *IV.1. Aspectos sociales. IV.2. Aspectos ambientales. IV.3. Aspectos económicos.* V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. *V.1. Fases de un estudio de caso. V.2. Diseño del estudio. V.3. Realización del estudio de caso.* VI. ANÁLISIS DE LAS INFORMACIONES OBTENIDAS DE LAS EMPRESAS. *VI.1. Prácticas y visión de sostenibilidad comunes a las 4 empresas estudiadas. VI.2. Prácticas y visión de sostenibilidad presentes en sólo alguna de las 4 empresas estudiadas. VI.3. Prácticas de RSE adoptadas por las empresas en las dimensiones ambiental, social (interna y externa) y económica. VI.4. Análisis cualitativo.* VII. CONCLUSIONES. VIII. BIBLIOGRAFÍA

## I. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En los últimos años se ha abierto un interesante debate sobre el papel que deben desempeñar las empresas en un mundo cada vez más global, debido fundamentalmente a una creciente preocupación por conocer y valorar los impactos de las empresas en todas sus dimensiones (económica, social y ambiental). Haciéndose así innegable la preocupación de la sociedad por la respuesta del sector empresarial a los retos y desafíos más importantes a los que nos enfrentamos: el cambio climático, la protección de los derechos humanos, la lucha contra la corrupción, etc.

Estas cuestiones y preocupaciones hacen que las compañías muestren un cambio de postura en sus procesos de gestión y actuación, adecuando sus operaciones en actividades que generen valor sostenible a la sociedad, y teniendo en cuenta el uso consciente de los recursos naturales.

El concepto de Desarrollo Sostenible comenzó a tenerse en consideración a finales del siglo XX, a partir del informe de 1987 realizado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, entendiéndose como *“aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades”*<sup>1</sup>.

La sostenibilidad comenzó asociándose con temas únicamente medioambientales, por lo que podríamos decir que se relaciona en mayor medida con el Desarrollo Sostenible a nivel global y el medio ambiente en general, y por consiguiente, con la definición expresada en el Informe Brundtland, pero con el paso del tiempo se ha ido ampliando el concepto hasta englobar también los aspectos sociales, económicos y las repercusiones del producto durante todo su ciclo de vida.

Por otro lado, la Responsabilidad Social inicialmente surgió asociada al término de filantropía, es decir, enfocada hacia la incorporación de valores sociales, pero únicamente teniendo en cuenta el ámbito de las donaciones y acciones caritativas<sup>2</sup>. Hoy en día la Responsabilidad Social abarca más dimensiones, como son la ética (valores y principios), acción social, medio ambiente, transparencia, etc. La Responsabilidad Social (R.S.), denominada también como R.S.E. (Responsabilidad Social Empresarial) o R.S.C. (Responsabilidad Social Corporativa), está enfocada a las empresas, y a la forma de gestionar éticamente su actividad.

Aunque en los últimos años podemos encontrar numerosas definiciones<sup>3,4,5,6,7</sup> de los conceptos “Desarrollo Sostenible” y “Responsabilidad Social”, enfocados en diferentes

---

<sup>1</sup> BRUNDTLAND, G.H.; *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común*. Comisión Brundtland, New York. 1987

<sup>2</sup> PORTER, M.E.; KRAMER, M. R.; "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review, December. 2006, págs. 78-92.

<sup>3</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS; “Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social en las Empresas”. Diario Oficial de la Unión Europea. Unión Europea, Bruselas. 2001.

aspectos de los mismos, para una aclaración concisa nos podemos remitir a la reciente norma internacional ISO 26000<sup>8</sup>, donde aparece una clara diferenciación entre los conceptos de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social. Por un lado considera que el Desarrollo Sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. Por otro lado, considera que la Responsabilidad Social tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. Por tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible.

Un aspecto fundamental de la RSE es la visión de que la responsabilidad de cada compañía es extendida hacia sus stakeholders o grupos de interés, y sobre todo hacia cada eslabón de la cadena de suministros de la cual ellas participan.

Las empresas, grandes y pequeñas, forman parte de cadenas de valor y de suministro cada vez más amplias. Hemos evolucionado de la empresa local que elabora productos en sus propias fábricas, a la empresa que operan con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos. La globalización de la economía ha implicado la internacionalización de las empresas, tanto desde el punto de vista de los proveedores (buscando materias primas y mano de obra más económica), como de los clientes (intentando vender los productos y servicios en aquellos mercados donde el beneficio sea mayor).

Sin embargo, las condiciones de trabajo en los países menos desarrollados tienden a ser de un nivel considerablemente más bajo que en los países desarrollados y por ello ha surgido el debate acerca de la responsabilidad social de la empresa en la cadena de suministro, de modo que los fabricantes y distribuidores tienen que asegurar unas condiciones de trabajo dignas manteniendo su ventaja competitiva<sup>9</sup>.

Es en estas circunstancias donde la responsabilidad social y la sostenibilidad deben ser consideradas a la hora de gestionar la cadena de valor y la cadena de suministros de cualquier organización. Según Jenkins<sup>10</sup>, en esta búsqueda de alternativas eficientes en

---

<sup>4</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS; “Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible”. Diario Oficial de la Unión Europea. Unión Europea, Bruselas. 2002.

<sup>5</sup> CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD; *Guía para el Diseño e implantación de una Estrategia de Desarrollo Sostenible en la Empresa*. Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid. 2004

<sup>6</sup> CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD; *Manual de la Empresa Responsable: Glosario sobre sostenibilidad*. Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid. 2004

<sup>7</sup> SOLANA, G.; “A fondo. Responsabilidad Social Corporativa”. Cátedra Nebrija- Grupo Santander en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid. 2007

<sup>8</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION; *ISO 26000 visión general del proyecto*. 2010.

<sup>9</sup> STRANDBERG, LENA; “La Responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor”. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nº6. 2010.

<sup>10</sup> JENKINS, R.; *Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a global economy*. United Nations Research Institute for Social Development, Ginebra. 2001

la cadena de suministro, diferentes partes interesadas o “stakeholders” (o grupo de interés) han mostrado y están mostrando un creciente interés por los aspectos sociales y medioambientales de los negocios internacionales desde una visión integrada de cadena de suministro.

Pagell y Wu<sup>11</sup>, en sus estudios sobre la construcción de una teoría para la gestión sostenible de la cadena de suministros, a partir de un estudio de caso de las buenas prácticas de 10 empresas líderes en sostenibilidad en Estados Unidos, comentaron que están evolucionando las investigaciones sobre los conceptos de SSCM (Gestión de la Cadena de Suministros Sostenible) y bajo el mismo enfoque: ¿Qué deben hacer las empresas? Estos autores critican los estudios existentes que poseen este formato, pues aunque siguen un mismo enfoque, luego no analizan directamente qué tipo de prácticas están adoptando las empresas actualmente para convertir la gestión tradicional de la cadena de valor, en una gestión completa de la cadena de suministros bajo las perspectivas de la sostenibilidad y la creación de valor sostenible.

Basándonos en esta crítica, y para el caso que nos ocupa, una de las acciones principales a desarrollar será por tanto, la identificación de las diferentes prácticas que adoptan las empresas y su grado de implantación.

## II. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

La cadena de suministro engloba a la mayoría de los procesos de negocio de una actividad empresarial: la organización, las personas que la componen, la infraestructura de fabricación, la distribución y los clientes<sup>12</sup>.

La cadena de suministro, o cadena logística, está formada por el conjunto de empresas que están vinculadas, a través de sus relaciones, con otras empresas, en los diferentes procesos y actividades que generan valor en forma de productos y/o servicios para el consumidor final<sup>13</sup>. Podemos ver de manera resumida la cadena de suministro y sus agentes representada en la Figura 1.

Hace algunos años atrás, cuando se mencionaba cadena de suministro se refería únicamente a la relación de negocios entre una empresa y sus proveedores y clientes, desde el primer hasta el último nivel (desde el cliente hasta el proveedor). Este enfoque suele ser correcto, pero limita el área de acción real del Supply Chain Management<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> PAGELL M, WU Z.; “La construcción de una teoría más completa de la gestión de la cadena de suministro sostenible mediante estudios de caso de diez Ejemplares (JSCM Best Paper) . Journal of Supply Chain Management. 45 (2). 2009. Pags. 37-56.

<sup>12</sup> FUNDACIÓN OPTI; Gestión de la Cadena de Suministro. Estudio de Prospectiva. 2009.

<sup>13</sup> CHRISTOPHER, M.; *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service*. Financial Times Pitman Publishing. 1998.

<sup>14</sup> CASANOVAS, AUGUST., CUATRECASAS, LLUÍS.; *Logística Integral. Lean Supply Chain Management*. Profit Editorial. Barcelona. 2011.



Figura 1. La Cadena de Suministro y sus agentes<sup>15</sup>.

Al hablar de la gestión de la cadena de suministros (Supply Chain Management - SCM), se renuncia a la visión individual, a gestionar las empresas una a una, y a planteamientos de objetivos individuales. Desde este punto de vista, se realiza una gestión integral del conjunto de las actividades logísticas realizadas por las diferentes empresas que conforman la cadena de suministros<sup>16</sup>.

Ronald H. Ballou<sup>17</sup>, considera que “La cadena de suministros abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes, desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros”.

Este mismo autor cita en su obra que, después de buscar entre los investigadores del tema un concepto más amplio para la sigla en inglés SCM – Supply Chain Management, dentro de las diversas definiciones existentes<sup>18</sup>, Mentzer *et al.* son los que proponen la más amplia y general para este término: “La administración de la cadena de suministro se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de

<sup>15</sup> ROMERO, PABLO. Operaciones Lógicas [www.monografias.com/trabajos76/operaciones-logicas/operaciones-logicas.shtml](http://www.monografias.com/trabajos76/operaciones-logicas/operaciones-logicas.shtml)

<sup>16</sup> BUREAU VERITAS FORMACIÓN; *Logística Integral*. FC Editorial. Madrid. 2009.

<sup>17</sup> BALLOU, RONALD H.; *Logística, Administración de la Cadena de Suministro*. Quinta Edición. México, Editorial Pearson-Prentice Hall. 2004.

<sup>18</sup> MENTZER, JOHN T., DEWITT, WILLIAM., KEEBLER, JAMES S., MIN, SOONHONG., NIX, NANCY W., SMITH, CARLO D., ZACHARIA, ZACH G.; “Defining Supply Chain Management”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Núm. 2. 2001. pag. 1-25.

suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.”

Este modelo de dirección de la cadena de suministros<sup>19</sup> representado en la Figura 2, visto como un conducto directo de transmisión, muestra la amplitud de la definición propuesta. Es importante notar, que la dirección de la cadena de suministros trata de la coordinación de los flujos de producto mediante funciones, y a través de las compañías, para lograr la ventaja competitiva y la productividad tanto de las empresas individuales en la cadena de suministros, como del conjunto de los miembros de la misma<sup>20</sup>.



Figura 2. Modelo de dirección de la Cadena de Suministro<sup>21</sup>.

En un estudio conducido por Logistop<sup>22</sup> aparece que la gestión logística es un coste inevitable, ya que está asociado a la disponibilidad de los productos, sin que ello suponga una operación directa de valor añadido. Pero sin embargo, si se analizan todos los procesos involucrados en facilitar la disponibilidad del producto, según las exigencias del cliente, se pueden encontrar muchas maneras y posibilidades de mejora y optimización de los costes.

<sup>19</sup> MENTZER, JOHN T., DEWITT, WILLIAM., KEEBLER, JAMES S., MIN, SOONHONG., NIX, NANCY W., SMITH, CARLO D., ZACHARIA, ZACH G.; “Defining Supply (...), opus cit.,

<sup>20</sup> BALLOU, RONALD H.; *Logística, Administración (...), opus cit.*,

<sup>21</sup> MENTZER, JOHN T., DEWITT, WILLIAM., KEEBLER, JAMES S., MIN, SOONHONG., NIX, NANCY W., SMITH, CARLO D., ZACHARIA, ZACH G.; “Defining Supply (...), opus cit.,

<sup>22</sup> LOGISTOP: PLATAFORMA TECNOLÓGICA EN LOGÍSTICA INTEGRAL, INTERMODALIDAD Y MOVILIDAD; *Visión Estratégica 2020 de la Logística Integral en España*. Logistop. Zaragoza 2011.

Como parte principal del estudio, Logistop, a través del análisis del contexto competitivo actual, y basada en los aspectos que hemos comentado anteriormente en este apartado, llegó a la conclusión de que los objetivos claves de la gestión de la cadena de suministro se pueden alcanzar desarrollando acciones claves para cada ámbito estratégico de la cadena, identificando en primer lugar la “Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa”<sup>23</sup>.

### III. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En los últimos años ha crecido notablemente la preocupación y atención de la sociedad acerca de la preservación de los recursos naturales. Cada vez más, la gente se preocupa de los impactos generados por las actividades productivas y económicas. Pero no sólo ha crecido la conciencia por el medio ambiente, sino que se valoran los impactos positivos y negativos a la sociedad y a todos los que están directa o indirectamente relacionados con las actividades empresariales. Todo ello genera una mayor exigencia a las organizaciones, para que adopten una postura correcta, en cuanto a producción de bienes y servicios se refiere, a través de procesos que tengan en cuenta la sostenibilidad y la creación de valor no solo a los accionistas sino también a toda la sociedad.

Cada vez más, las organizaciones reconocen que adoptar un comportamiento socialmente responsable es tan necesario como beneficioso. Actitud que, además de contribuir al desarrollo sostenible, puede producir mejoras en aspectos clave de la organización: su ventaja competitiva, su reputación, su capacidad para atraer y retener trabajadores, clientes y usuarios, así como su productividad y la percepción por parte de los inversores de la organización, y sus relaciones con las partes interesadas<sup>24</sup>.

#### III.1. Definiciones de la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto con una definición que todavía carece de un consenso generalizado. En parte, esto se debe a que los puntos de vista desde los cuales abordarla son muy variados<sup>25</sup>.

Como punto de partida, el *Libro Verde de la Comisión Europea*<sup>26</sup> afirma que la RSE es “la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

---

<sup>23</sup> LOGISTOP: PLATAFORMA TECNOLÓGICA EN LOGÍSTICA INTEGRAL, INTERMODALIDAD Y MOVILIDAD; *Visión Estratégica (...), opus cit.*,

<sup>24</sup> ARGANDOÑA, ANTONIO Y ISEA SILVA, RICARDO; “ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo”. IESE Business School. Universidad de Navarra. Núm.11. 2011.

<sup>25</sup> MORENO, ANA; URIARTE, LUIS MIGUEL Y TOPA, GABRIELA. (2010). La responsabilidad social empresarial: Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos. Ediciones Pirámide. Madrid. 2010.

<sup>26</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS; “Libro Verde: Fomentar (...), opus cit.,

El *World Business Council for Sustainable Development*<sup>27</sup> incide en el término desarrollo económico sostenible, explicitando además diversos grupos de interés. Así, define la responsabilidad social empresarial “como el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.

Por último la Norma *ISO 26000*<sup>28</sup>, dice que “la RSE es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: tome en consideración los intereses de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Pueden encontrarse muchísimas más definiciones, cada una de ellas incidiendo con más hincapié en algún aspecto de las anteriores definiciones. En resumen, no existe una definición generalmente aceptada de la expresión RSE.

### *III.2. Dimensiones y enfoques de la RSE*

Como hemos señalado en el apartado anterior, una empresa que desee implantar la RSE en su estrategia de gestión de negocios debe ser capaz de actuar para generar valor a todos sus grupos de interés, y minimizar los impactos de su actividad económica. Esta idea viene reflejada por la Triple Cuenta de Resultados, en sus 3 dimensiones: ambiental, social e económica.

#### ***Dimensión Ambiental***

Los aspectos ambientales de la sostenibilidad están relacionados con los impactos de las organizaciones en los espacios naturales, tanto habitados como no habitados, los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua. Estos aspectos han obtenido el mayor grado de consenso de las tres dimensiones de las que se compone la sostenibilidad<sup>29</sup>. Cualquier decisión y acción que tome la empresa tiene un impacto sobre el medio ambiente, ya sea a través del consumo de los recursos naturales (inputs como materias primas, energía, etc.) ya sea en los outputs, contaminando.

Según Morros y Vidal<sup>30</sup>, una política de empresa respetuosa con el medio ambiente se define como la capacidad de suministrar, a precios competitivos, bienes y servicios que

---

<sup>27</sup> WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org). Mayo/2013.

<sup>28</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION; *ISO 26000* (...), *opus cit.*,

<sup>29</sup> GLOBAL REPORTING INITIATIVE; *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa*. 2002.

<sup>30</sup> MORRÓS RIBERA, JORDI, VIDAL MARTÍNEZ, ISABEL; *Responsabilidad Social Corporativa*. FC Editorial. Madrid. 2005.

satisfagan las necesidades humanas, y que mejoren la calidad de vida al tiempo que van reduciendo progresivamente los impactos ambientales, así como el consumo de recursos a lo largo del ciclo de vida de lo que produce.

### **Dimensión Social**

En cuanto a las actuaciones en el ámbito social, suele tenderse a la confusión entre lo que significa filantropía y lo que es una verdadera estrategia de gestión social. En muchas ocasiones, este objetivo se relaciona con donaciones o aportaciones a organizaciones caritativas o a cualquier otro tipo de prácticas de este tipo. Pero ese no es el fin buscado a la hora de hablar de responsabilidad social.

Desde el punto de vista teórico, una buena reputación corporativa refuerza la imagen de marca de la empresa que a su vez puede conducir a mejores resultados y por tanto mayor riqueza para los accionistas<sup>31</sup>.

### **Dimensión económica**

Los aspectos económicos de la sostenibilidad están relacionados con los impactos que una organización causa en las situaciones económicas de sus partes interesadas, así como en los sistemas económicos locales, nacionales y mundiales. Los impactos económicos se dividen en: impactos directos e impactos indirectos. Estos impactos pueden ser positivos o negativos. En términos generales, la actuación económica engloba todos los factores de las interacciones económicas de una organización, es decir, tanto los cálculos tradicionales empleados en la contabilidad financiera, como los activos intangibles que normalmente no se recogen en los estados financieros<sup>32</sup>.

Además de obtener la rentabilidad que permita a la compañía crecer de forma sostenida y repartir dividendos, debe de dedicar parte de sus beneficios a potenciar valores de futuro como son la I+D+i, planes de pensiones, la comunidad donde opera, etc.<sup>33</sup>.

En los últimos años, la Inversión Socialmente Responsable (ISR), ha experimentado un gran incremento, debido a que las políticas laborales en los ámbitos social y ambiental son un indicador de una gestión correcta y por lo tanto, una llamada a posibles inversiones de capital<sup>34</sup>.

## **IV. LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTROS**

---

<sup>31</sup> GARCÍA VÍLCHEZ, E.J.; *Desarrollo del Modelo de Sostenibilidad Integrado (MSI) para la medida de la Gestión Sostenible de una industria de procesos: aplicación al sector de fabricación de neumáticos*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. 2010.

<sup>32</sup> GLOBAL REPORTING INITIATIVE; *Guía para (...), opus cit.*,

<sup>33</sup> GARCÍA VÍLCHEZ, E.J.; *Desarrollo del (...), opus cit.*,

<sup>34</sup> GONZÁLEZ BABÓN, JESÚS; *Modelos de indicadores de RSE para la Logística e el Transporte*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). Barcelona. 2012.

La gestión de la cadena de suministro se está convirtiendo rápidamente en uno de los aspectos clave de una gestión empresarial con criterios de RSE. Según Strandberg<sup>35</sup>, una cadena de valor sostenible es un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los interesados, que aseguran un éxito constante, y que mejoran el bienestar de las personas y del medio ambiente. Se trata de la gestión de la materia prima y de los servicios — desde el proveedor de primeras materias hasta el cliente — y de la devolución del producto, con un enfoque especial en los impactos sociales y medioambientales.

Todo ello constituye una oportunidad para los proveedores de servicios logísticos<sup>36,37</sup>: las compañías consideradas como las mejores en su sector en cuanto a prácticas medioambientales, sociales y de gobierno superan hasta un 8% en beneficios a las compañías con baja sostenibilidad. Como resultado, en el futuro, las compañías líderes en logística serán aquellas que ofrezcan servicios sostenibles<sup>38</sup>.

Considerando estas cuestiones, presentaremos un conjunto de factores que las empresas deben tener en cuenta a la hora de gestionar su cadena de suministros de forma sostenible. Hay una gran cantidad de factores relevantes, pero aquí solo citaremos algunos de ellos.

#### *IV.1. Aspectos sociales*

Actualmente hay una serie de normas, legislaciones y principios relacionados con el tema laboral, con el objetivo de garantizar que los derechos de los trabajadores sean respetados por las empresas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los cuatro principios elementales en este tema son: la libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil, y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Las empresas que deseen construir una cadena de suministro sostenible deben responsabilizarse por sus acciones, y por las actuaciones de sus proveedores. Es necesario, además de cumplir internamente las legislaciones laborales, garantizar que en los demás eslabones de su cadena también se cumplan.

---

<sup>35</sup> STRANDBERG, LENA; “La Responsabilidad (...), *opus cit.*,”

<sup>36</sup> CARTER, C.; “Ethical issues in international buyer–supplier relationships: a dyadic examination” *Journal of Operations Management* Vol. 18. 2000. Pag. 191–208.

<sup>37</sup> CARTER, C.; “Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension”. *Journal of Supply Chain Management*; Vol. 40, n° 4, 2004. Pag. 4-16.

<sup>38</sup> MARKLEY, M. Y DAVIS, L.; “Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 37, n° 9. 2007. Pag. 763-774.

Junto a este problema, podemos citar los aspectos de seguridad y condiciones de trabajo. En este sentido, es fundamental conocer estos riesgos y garantizar condiciones lo más seguras posibles a los trabajadores en estas y en otras operaciones y actividades.

Por último, otra cuestión a tener en cuenta, es que la empresa necesita considerar y analizar la comunidad donde está insertada, y de alguna forma promover relaciones sostenibles con los agentes que ahí se encuentran.

#### *IV.2. Aspectos ambientales*

Las actividades a lo largo de la cadena de suministros consumen recursos naturales y generan impactos y modificaciones en el medio ambiente. Sabemos que recursos como el agua, energía y materias primas están cada vez más limitados, lo que afecta a la sostenibilidad de los negocios. Desde el primer eslabón de la cadena hasta el último, cada etapa, conlleva una serie de impactos medioambientales que necesitan ser analizados, controlados y gestionados por las empresas. Podemos citar como principales impactos:

1. Contaminación del aire.
2. Generación de residuos.
3. Consumo energético y uso de otros recursos.

#### *IV.3. Aspectos económicos*

El modelo de negocio de la cadena de valor ha cambiado, y con él también las relaciones entre los actores. Para la empresa compradora implica la necesidad de encontrar un equilibrio entre asegurar unas condiciones de trabajo dignas y, a la vez, mantener la ventaja competitiva de la externalización. Según este autor, Strandberg<sup>39</sup>, hay una serie de variables a considerar en este aspecto para garantizar la gestión sostenible de la cadena de suministros:

1. Situación económica de los proveedores y la relación entre proveedor y comprador.
2. Plazos de entrega más largos y logística más compleja.
3. Falta de comunicación y confianza.
4. Precios y condiciones comerciales.
5. Abastecimiento local.
6. Corrupción y sobornos.

## **V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este trabajo, la metodología utilizada para investigar el problema propuesto será la Metodología del Caso, que es muy aplicada cuando se busca analizar fenómenos sociales contemporáneos, aún poco estudiados, y que necesitan de una formulación

---

<sup>39</sup> STRANDBERG, LENA; “La Responsabilidad (...), *opus cit.*,”

direccionada hacia la búsqueda de análisis de acciones prácticas que puedan comprobar o validar de manera empírica, las proposiciones teóricas surgidas del campo de la investigación sobre un determinado tema, o que puedan revelar nuevas necesidades y líneas de investigación futuras, dado que no siempre los modelos teóricos consiguen representar lo todo que abarcar las prácticas empresariales.

Según Yin<sup>40</sup>, un estudio de caso es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés de lo que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben convergir en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Este método de investigación utiliza, generalmente, datos cualitativos, recolectados a partir de eventos reales, con objetivo de explicar, explotar o describir fenómenos actuales insertados en su propio contexto. Se caracteriza por ser un estudio detallado y exhaustivo de pocos, o incluso de un único objeto, que nos proporciona conocimientos profundos<sup>41</sup>.

Una de las ventajas de la aplicación del estudio de caso al estudio de la SCM es que esta metodología permite la observación directa del campo, lo que puede ser particularmente apropiado para abordar diversos niveles de una cadena de suministros.

### *V.1. Fases de un estudio de caso*

Un estudio de caso tiene en general los siguientes pasos<sup>42</sup>:

- (a) Diseño del estudio: donde se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación. Es importante determinar si nuestra investigación tiene por objetivo la predicción, la generación de teorías, la interpretación de significados, o una guía para la acción.
- (b) Realización del estudio: se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso.
- (c) Análisis y conclusiones: se analizan las evidencias.

---

<sup>40</sup> YIN, ROBERT K.; *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 1994.

<sup>41</sup> YIN, ROBERT K.; *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications. 2009.

<sup>42</sup> YIN, ROBERT K.; *Case Study (...), opus cit.*,

## V.2. Diseño del estudio

En primer lugar se ha acotado el estudio, centrándonos en el análisis de la sostenibilidad de la cadena de suministros en las empresas de Logística y Transporte de Brasil, país que destaca actualmente en el tema de la RSE.

Resaltar que únicamente se han estudiado las empresas de transporte y logística que actúan en el mercado brasileño y cuyo capital inicial del negocio sea de origen brasileño, o sea, se limita el estudio a las empresas genuinamente nacionales.

A continuación se han seleccionado los casos para el estudio. La base de datos utilizada para esta selección fue el conjunto de las 1.000 mayores empresas brasileñas en el año de 2011 listadas en el ranking presentado en 2012 en el estudio realizado por el periódico Valor Económico<sup>43</sup>, que es el mayor periódico de economía, finanzas y negocios de Brasil. El estudio clasifica a las empresas (de todos los sectores de actividad) según el volumen de facturación. De las 1.000 empresas listadas, 57 (5,7%) son empresas del sector de Transporte y Logística, de las cuales sólo 48 empresas (84,21%) tienen el origen de su capital inicial brasileño (Tabla 1).

Tipo de empresa	Nº	Porcentaje
transporte y logística de mercancías	14	29,2%
concesionarias de carreteras	9	18,8%
transporte de pasajeros	8	16,7%
transporte de mercancías y otros tipos de actividades	7	14,6%
transporte de pasajeros y mercancías	3	6,3%
transporte de valores	2	4,2%
transporte de mercancías y gestión de carreteras privadas	1	2,1%
control y seguridad de puertos	1	2,1%
ingeniería de tránsito	1	2,1%
alquiler de vehículos	1	2,1%
Total	48	100%

Tabla 1. Clasificación de las empresas logística brasileñas dentro de entre las 1.000 mayores de Brasil

Para este estudio, de las 48 empresas que pertenecen al sector de Transporte y Logística, fueron eliminadas:

- las empresas cuya actividad empresarial está centrada en el transporte de pasajeros (12 empresas)
- las empresas que no se dedican al transporte de mercancías (14 empresas), y que por lo tanto, no actúan directamente en la logística entre las organizaciones: concesionarias de carreteras, transporte de valores, control y seguridad de puertos, ingeniería de tránsito y alquiler de vehículos.
- 2 empresas más, pues una de ellas está en proceso de quiebra y la otra fue incorporada por otra empresa que pertenece al listado de las 48 empresas del estudio

tras este ajuste, la muestra objeto de estudio (homogenizada) se redujo a 20 empresas.

<sup>43</sup> JORNAL VALOR ECONÔMICO; <http://www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores>. Consultada en Mayo y Junio/2013.

Para la obtención de información sobre estas empresas, las principales fuentes documentales fueron: las páginas web de las empresas, las memorias de sostenibilidad, los balances sociales, los códigos de conducta y los informes internos de las empresas analizadas.

### *V.3. Realización del estudio de caso*

El presente estudio será dividido en dos etapas:

#### ***Etapa 1.- Identificación de prácticas sostenibles***

Partiendo del conjunto de las 20 empresas brasileñas seleccionadas, del sector de Transporte y Logística, se identificaron elementos que puedan reflejar si en ellas se adoptan o no, en sus operaciones y estrategias, prácticas relacionadas con la sostenibilidad.

El objetivo es verificar si estas empresas poseen una visión de la importancia del reto de la sostenibilidad, y para ello hemos analizado si han o no incorporado esta concepción a sus actividades y a la gestión del negocio.

Para identificar esta postura, para cada una de las empresas, se dio respuesta a las siguientes cuestiones:

1. ¿La empresa posee su visión, misión y valores/filosofía orientadas hacia los principios de la sostenibilidad?
2. ¿La empresa desarrolla actualmente actividades que inducen a la sostenibilidad?
3. ¿La empresa posee certificaciones y/o sistemas de gestión integrados? ¿Cuáles?
4. ¿La empresa posee una política de calidad, política ambiental, política de salud/seguridad y política de RSE?
5. ¿La empresa posee memorias de sostenibilidad o documento similar que refleje sus acciones y conductas enfocadas hacia la sostenibilidad?
6. ¿La empresa posee un código de conducta?

#### ***Etapa 2.- Grado de aplicación***

En un primer paso, para comprobar el grado de aplicación de prácticas sostenibles, el criterio utilizado estuvo basado en la respuesta a la cuestión 5 de la anterior etapa del estudio: posesión de memorias de sostenibilidad o documentos similares que reflejen sus acciones y conductas enfocadas hacia la sostenibilidad.

En este sentido, además de considerar las empresas que elaboran memorias de sostenibilidad para esta selección, decidimos incorporar a este criterio la siguiente condición: que las compañías que elaboren dicho material lo hagan bajo las directrices del GRI<sup>44</sup>. Por ser estas las directrices actualmente más aceptadas a nivel mundial.

Teniendo en cuenta estos criterios, de las 20 empresas listadas en la etapa 1 del estudio, solo 4 de ellas elaboran memorias de sostenibilidad bajo las directrices del GRI:

- Portonave
- Santos Brasil
- Julio Simões Logística (JSL)
- Ecorodovias

---

<sup>44</sup> GLOBAL REPORTING INITIATIVE; *Guía para (...), opus cit.*,

De estas 4 compañías, 2 de ellas (Santos Brasil y Ecorodovias), publican sus memorias en el GRI, y las otras 2 dos siguen las directrices del GRI en la elaboración de este material, pero aun no publican en el GRI.

## VI. ANÁLISIS DE LAS INFORMACIONES OBTENIDAS DE LAS EMPRESAS

Este análisis fue dividido en 3 partes:

1. Identificación y análisis de las prácticas y visión de sostenibilidad comunes a las 4 empresas estudiadas;
2. Identificación y análisis de las prácticas y visión de sostenibilidad presentes en sólo alguna de las 4 empresas estudiadas;
3. Identificación, análisis y agrupamiento de las prácticas y acciones de RSE adoptadas por las 4 empresas en las dimensiones ambiental, social interna, social externa y económica.

### VI.1. Prácticas y visión de sostenibilidad comunes a las 4 empresas estudiadas

En las 4 empresas, fueron identificadas 12 prácticas y visión de sostenibilidad en común entre ellas, las cuales están listadas en la Tabla 2.

Práctica/Visión	Comentarios
1. Inducción de acciones de RSE	Todas poseen prácticas relacionadas con la RSE en su actividad empresarial.
2. Adopción de un Código de Conducta/Ética	Todas comprenden la importancia de la adopción de un Código de Conducta para direccionar la actuación de sus trabajadores.
3. Elaboración de Memorias de Sostenibilidad	Todas elaboran Memorias Anuales de Sostenibilidad bajo las directrices del GRI, pero sólo dos de ellas las publican en GRI (Ecorodovias y Santos Brasil).
4. Principales elementos de la estrategia empresarial orientados hacia la sostenibilidad	Todas adoptan la visión de las sostenibilidad a la hora de fijar su estrategia empresarial: Visión, Misión y Valores.
5. Prácticas de Gobernanza Corporativa	Todas adoptan estas prácticas para actuar de forma más transparente y ética en el mercado.
6. Enfoque hacia la relación con los stakeholders	Todas reflejan en sus memorias de sostenibilidad su visión de construir relacionamientos transparentes con sus grupos de interés.
7. Reconocimiento Social	Todas poseen varios premios relacionados con la RSE concedidos por diferentes entidades de Brasil y a nivel internacional.
8. Asociaciones con instituciones	Todas comprenden la importancia de asociarse a entidades que promueven la RSE y apoyan financieramente dichos órganos.

9. Gestión integrada	Todas adoptan una estrategia de gestión integrada de sus procesos para garantizar la eficiencia del negocio y el cumplimiento de la visión de la triple cuenta de resultados
10. Certificaciones (ISO 9001 y 14001)	Todas están certificadas en las normas ISO 9001 e ISO 14001.
11. Políticas de Gestión (Política Ambiental/Calidad/Salud y Seguridad)	Todas poseen Políticas Ambientales, de Calidad y de Seguridad y Salud actuando de forma integrada.
12. Enfoque hacia la Gestión del Capital Humano	Todas tienen la visión de la importancia del capital humano para el crecimiento del negocio y desarrollan diversas prácticas para la gestión estratégica de los mismos.

Tabla 2. Prácticas y visión de sostenibilidad comunes a las 4 empresas estudiadas.

### VI.2. Prácticas y visión de sostenibilidad presentes en sólo alguna de las 4 empresas estudiadas

Del análisis de las informaciones obtenidas de cada empresa, además de las prácticas y visión de sostenibilidad que son comunes a todas las empresas analizadas, identificamos otras prácticas promovidas por alguna de las 4 compañías, y prácticas realizadas sólo por una de ellas. Con esto, podemos percibir que hay empresas entre estas 4 que se destacan en el nivel de madurez de su actuación orientada hacia la sostenibilidad.

Práctica/Visión	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias	Comentarios
1. Política/Directrices de Sostenibilidad		X		X	Dos empresas destacan por poseer una política y directrices formales para la actuación sostenible.
2. Creación de un Comité de Sostenibilidad			X	X	Dos empresas poseen en su organigrama un Comité exclusivo para gestionar y garantizar la actuación sostenible de la compañía.
3. Publicación de Memorias de Sostenibilidad en GRI		X		X	Todas estas empresas elaboran memorias de sostenibilidad anual bajo las directrices del GRI, pero Santos Brasil y Ecorodovias las publican.
4. Creación de un Instituto para la gestión de las acciones			X		Sólo una de la cuatro empresas creó un instituto para inducir, gestionar y ejecutar sus

sociales/ambientales					prácticas socio ambientales.
5. Evaluación de los directivos bajo criterios socio ambientales		X		X	Sólo dos de las empresas adoptan criterios de desempeño socio-ambiental.
6. Ganadora del Premio <i>Great Place to Work</i>				X	De las 20 empresas analizadas en este estudio de caso, Ecorodovias es la única que figura en la lista de mejores empresas para trabajar
7. Preparación para adhesión al <i>Pacto Mundial de la ONU</i>		X			La empresa Santos Brasil tiene como meta adherirse al Pacto mundial de la ONU en 2013.
8. Participación en el Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE) Bovespa				X	Ecorodovias es la primera empresa del sector de transporte y logística en figurar en la lista de empresas sostenibles de la Bolsa de Valores Brasileña.
9. Certificaciones: OHSAS 18001		X		X	Dos de las cuatro empresas poseen la OHSAS 18001
10. Certificaciones: SASSMAQ		X	X	X	Sólo una de las cuatro empresas no poseen la SASSMAQ
11. Asociación con el <i>Instituto Ethos</i>		X			En 2012, Santos Brasil firmó un convenio de apoyo al Instituto Ethos.

Tabla 3. Prácticas y visión de sostenibilidad comunes a algunas de las 4 empresas estudiadas.

### VI.3. Prácticas de RSE adoptadas por las empresas en las dimensiones ambiental, social (interna y externa) y económica

En las Tabla 4, Tabla 5, Tabla 6 y Tabla 7, listamos todas las prácticas de RSE en las dimensiones social, ambiental (interna y externa) y económica, respectivamente, que fueron identificadas para cada empresa en este estudio de caso a través de sus respectivas memorias de sostenibilidad y páginas web.

Práctica	Portonave	Santos	JSL	Ecorodovias
----------	-----------	--------	-----	-------------

		<b>Brasil</b>			
<b>1. Gestión de las emisiones</b>					
	<i>1.1. Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)</i>	X	X	X	X
	<i>1.2. Asociaciones - Plataforma Empresas por el Clima</i>		X		X
	<i>1.3. Asociaciones - Fundación Brasileña de Desarrollo Sostenible</i>			X	
	<i>1.4. Uso de nuevas fuentes de energía (combustible)</i>	X	X	X	X
	<i>1.5. Mantenimiento preventivo de la flota</i>	X	X	X	X
	<i>1.6. Uso de tecnologías para la reducción del consumo/emisión de combustible</i>	X	X	X	X
	<i>1.7. Adquisición de vehículos "verdes"</i>		X	X	
	<i>1.8. Gestión sostenible de la flota de vehículos</i>				X
	<i>1.9. Adopción del Proyecto Crédito de Carbono</i>				X
<b>2. Aplicación de indicadores de desempeño ambiental</b>		X	X	X	X
<b>3. Gestión de residuos</b>					
	<i>3.1. Colecta selectiva interna</i>	X	X	X	X
	<i>3.2. Colecta selectiva externa</i>	X			X
	<i>3.3. Tratamiento de residuos y efluentes</i>	X	X	X	X
	<i>3.4. Metas corporativas para la reciclaje</i>		X		
<b>4. Compensación ambiental</b>					X
<b>5. Auditoría ambiental</b>					X
<b>6. Plan de emergencia ambiental</b>		X			X
<b>7. Proyectos de Educación ambiental/Educación hacia la sostenibilidad</b>		X	X	X	X
<b>8. Gestión de los recursos naturales</b>					
	<i>8.1. Preservación de la biodiversidad</i>	X	X	X	X
	<i>8.2. Tratamiento y reúso de agua</i>	X	X	X	X
	<i>8.3. Aprovechamiento del agua de la lluvia</i>	X			X
	<i>8.4. Uso de tecnologías para la reducción del consumo de agua</i>		X		X
	<i>8.5. Proyectos de eficiencia energética</i>				X
	<i>8.6. Uso de fuentes renovables de energía</i>	X	X		
	<i>8.7. Uso de tecnologías para la reducción del consumo de energía</i>	X	X		

Tabla 4. Prácticas de RSE adoptadas por las 4 empresas analizadas - Dimensión Ambiental

Práctica	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias
1. Prácticas de filantropía y campañas de solidaridad	X	X	X	X
2. Apoyo al voluntariado entre sus trabajadores	X	X	X	X
3. Realización de encuesta de satisfacción de clientes	X	X	X	X
4. Incentivo a acciones culturales	X	X	X	X
5. Incentivo al deporte	X		X	X
6. Inversión en proyectos de inclusión social y educación	X	X	X	X
7. Promoción de la Seguridad en las carreteras	X	X	X	X
8. Desarrollo local - Contratación de mano de obra local	X	X	X	X
9. Selección de proveedores bajo criterios de RSE y ética	X	X	X	X
10. Desarrollo local – Contratación de proveedores locales	X	X	X	
11. Educación en el tránsito			X	X
12. Adhesión al Programa “Na Mão Certa”		X	X	
13. Adhesión a los 8 Objetivos del Milenio (ODM)	X			
14. Programa de Emprendedurismo Social		X		

Tabla 5. Prácticas de RSE adoptadas por las 4 empresas analizadas - Dimensión Social Externa.

Práctica	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias
1. Inversión en Salud y Seguridad ocupacional	X	X	X	X
2. Inversión en beneficios a los empleados	X	X	X	X
3. Programa de Remuneración Variable	X	X	X	X
4. Diversidad de genero	X	X	X	X
5. Transparencia y comunicación continua con los empleados	X	X	X	X
6. Inversión en el desarrollo profesional de los trabajadores y desarrollo de la carrera	X	X	X	X
7. Programa de Evaluación de Desempeño	X	X	X	X
8. Adopta las normas y directrices de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	X			X
9. Adopción de una Política de RRHH bajo las directrices de la Declaración de los Derechos Humanos/ (OIT) y Consolidación de las Leyes de Trabajo (CLT)	X			

10. Diagnóstico de Clima Organizacional				X
11. Capacitación sobre los Derechos Humanos		X	X	X

Tabla 6. Prácticas de RSE adoptadas por las 4 empresas analizadas - Dimensión Social Interna.

Práctica	Portonave	Santos Brasil	JSL	Ecorodovias
1. Adopción de un Sistema de Gestión Integrado y certificaciones	X	X	X	X
2. Adopción de prácticas orientadas hacia la Gestión de los Riegos	X	X	X	X
3. Estructura de Gobernanza Corporativa	X	X	X	X
4. Inversión en la modernización de infraestructura y en nuevos negocios	X	X	X	X
5. Realización de auditorías financieras internas y externas	X	X	X	X

Tabla 7. Prácticas de RSE adoptadas por las 4 empresas analizadas - Dimensión Económica.

#### VI.4. Análisis cualitativo

De las anteriores tablas podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. Todas las empresas analizadas presentan en su visión, misión y valores elementos que muestran una postura orientada hacia la sostenibilidad en su estrategia empresarial;
2. Las 4 empresas analizadas destacan y avanzan en la implantación de las prácticas de sostenibilidad siguiendo las orientaciones y directrices del GRI en la elaboración de sus memorias de sostenibilidad;
3. Todas las empresas utilizan sistemas de gestión integrados: calidad, medioambiente, seguridad laboral, junto con metas asociadas al crecimiento financiero, a la eficiencia operacional/mejoría continua de sus procesos, a la gestión ambiental y a la creación de valor sostenible (RSE y sostenibilidad) orientada hacia todos sus grupos interés;
4. Todas las empresas analizadas poseen relaciones con instituciones que se dedican a promover la RSE y la sostenibilidad, y a través de las investigaciones y herramientas desarrolladas por dichas entidades, apoyan a las empresas en la gestión de sus negocios de forma socialmente responsable;
5. Algunas de las empresas estudiadas destacan por su madurez en la aplicación e inducción de la sostenibilidad en sus negocios, habiendo logrado premios y distinciones dentro de las empresas más sostenibles de Brasil;
6. Las acciones de la dimensión medioambiental están enfocadas sobre todo en la temática de la gestión de las emisiones, gestión de los residuos y del uso de los recursos naturales/energéticos. Y todas ellas poseen un sistema de control y gestión ambiental con objetivos y metas rigurosos orientados hacia la reducción/mitigación de los impactos medioambientales que generan a través de sus operaciones;

7. En la dimensión social, las 4 empresas enfocan sus acciones hacia la triple cuenta de resultados, pues apenas se dedican a actividades de filantropía corporativa (que es una tendencia de las empresas en la etapa inicial de implantación de la RSE), sino que realizan una serie de acciones a nivel social interno (direccionadas a sus trabajadores) y externo (direccionadas a la sociedad) que van más allá del concepto de solidaridad vinculados a la filantropía;
8. Y en la dimensión económica, todas las empresas realizan las mismas prácticas de control y gestión de sus activos financieros: Gobernanza Corporativa, Gestión de Riesgos, Inversión en la modernización de infraestructura y en nuevos negocios, Auditorías financieras internas/externas y la adopción de un sistema de gestión integrado con apoyo de las certificaciones.

## **VII. CONCLUSIONES**

Actualmente, presenciamos una necesidad de cambio de paradigmas, en cuanto al papel de las empresas en un mundo cada vez más globalizado, en el cual se evidencia cada vez más los impactos ambientales, sociales y financieros provocados por las actividades empresariales.

No hay dudas de que la sociedad, y los grupos de interés de las organizaciones, exigen la adopción de sistemas productivos que visen convertir las actividades llevadas a cabo por ellas en procesos capaces de crear valor sostenible a largo plazo. Para cumplir con este reto de la sostenibilidad, las empresas tienen en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una herramienta que les permite integrar las dimensiones social, ambiental y económica – la triple cuenta de resultados – para orientar su estrategia empresarial hacia la sostenibilidad.

En este contexto, el reto de la sostenibilidad afecta directamente a toda la cadena de suministros de las compañías, ya que la visión de la RSE debe extenderse hacia todos los eslabones de la cadena de valor. Y eso es así, por el hecho de que las organizaciones operan y se relacionan con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos/servicios.

La Gestión Sostenible de la Cadena de Suministros es una realidad y una búsqueda necesaria para la construcción de negocios comprometidos con el desarrollo sostenible. Las labores logísticas llevadas a cabo a lo largo de la cadena de valor, y su correcta gestión bajo las directrices de la sostenibilidad, se han convertido en uno de los aspectos claves para la inducción de los criterios de RSE en las empresas.

Tras el estudio realizado, en el cual el problema planteado era descubrir ¿Cómo las empresas brasileñas del sector de logística y transporte han inducido e implementado la visión de la sostenibilidad en sus estrategias de negocio y actividad empresarial?, y cuyo objetivo general era identificar, analizar y clasificar las prácticas adoptadas por las empresas de logística y transporte brasileñas para promover e inducir la sostenibilidad en su estrategia empresarial, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Casi la totalidad de las 20 empresas analizadas poseen en su página web un espacio especial destinado a describir y listar las actividades que realizan en el ámbito de la RSE, lo que puede reflejar el interés de dichas compañías en comunicar y divulgar sus acciones orientadas hacia la sostenibilidad a sus stakeholders;
2. Solo 4 de las 20 empresas de logística y transporte brasileñas analizadas, adoptan acciones y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial enfocadas hacia la construcción de negocios sostenibles, que puedan perdurar a lo largo del tiempo, y creando valor a todos los grupos de interés de las compañías. Aunque una mayoría de ellas (18) poseen iniciativas en alguna de las dimensiones de la triple cuenta de resultados;
3. Las principales herramientas utilizadas por las compañías analizadas como apoyo a la inducción de la sostenibilidad en sus operaciones son: Gestión integrada de Calidad/Medio Ambiente/Salud y Seguridad y metas financieras, adopción de las principales certificaciones (ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001), adopción de un Código de Conducta, incorporación de la sostenibilidad y RSE en su visión/misión/valores y la elaboración de memorias de sostenibilidad;
4. La elaboración de memorias de sostenibilidad aún no se configura como una práctica común y conocida por todas las empresas analizadas. Solo 4 de las empresas conocen las directrices del Marco GRI para elaboración de dicho documento;
5. Todas las empresas analizadas, que adoptan el Marco GRI para inducir la sostenibilidad en su estrategia empresarial, muestran un mayor grado de madurez en la implementación de dicho concepto en sus operaciones, ya que los indicadores propuestos por GRI ayudan a las organizaciones a medir sus resultados en las tres dimensiones de la RSE, lo que les permite un mayor control de las acciones llevadas a cabo para la inducción de la sostenibilidad;
6. Pocas de las empresas analizadas poseen la certificación ISO 14001 como base para la Gestión Ambiental, aunque muchas de estas organizaciones están centradas en la sostenibilidad medioambiental por el gran impacto ambiental generado por las operaciones logísticas (emisiones, consumo de combustibles y generación de residuos);
7. En la dimensión social, en las 20 empresas analizadas en la etapa 1, percibimos una centralización de las acciones en la filantropía corporativa, confiriendo a dicha dimensión de la sostenibilidad un alcance limitado. No obstante, las 4 empresas estudiadas en la etapa 2, llevan a cabo una actuación social más global y completa reflejo del mayor grado de madurez de las mismas;
8. Y en la dimensión económica, dentro de las 4 empresas destacadas por su grado de madurez en la RSE, se puede destacar la Gobernanza Corporativa y las acciones orientadas hacia la Gestión de los Riesgos (financieros, económicos, ambientales, de mercado, sociales, operacional, estratégicos, etc.);

Teniendo en cuenta todos los puntos destacados anteriormente, podemos concluir que las empresas analizadas poseen una visión clara de la importancia del reto de la sostenibilidad en su estrategia empresarial, y para atender a la demanda actual, donde la sociedad y sus grupos de interés cada vez les exigen más una actuación comprometida

con la creación de valor sostenible, dichas compañías adoptan prácticas orientadas hacia la inducción de la Responsabilidad Social Empresarial y de la sostenibilidad en sus niveles estratégicos y operaciones, tanto a nivel interno como externo, a través de relaciones transparentes y éticas con sus stakeholders.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

ARGANDOÑA, ANTONIO Y ISEA SILVA, RICARDO; “ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo”. IESE Business School. Universidad de Navarra. Núm.11. 2011.

BALLOU, RONALD H.; *Logística, Administración de la Cadena de Suministro*. Quinta Edición. México, Editorial Pearson-Prentice Hall. 2004.

BRUNDTLAND, G.H.; *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común*. Comisión Brundtland, New York. 1987

BUREAU VERITAS FORMACIÓN; *Logística Integral*. FC Editorial. Madrid. 2009.

CARTER, C.; “Ethical issues in international buyer–supplier relationships: a dyadic examination” *Journal of Operations Management* Vol. 18. 2000. Pag. 191–208.

CARTER, C.; “Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension”. *Journal of Supply Chain Management*; Vol. 40, nº 4, 2004. Pag. 4-16.

CASANOVAS, AUGUST., CUATRECASAS, LLUÍS.; *Logística Integral. Lean Supply Chain Management*. Profit Editorial. Barcelona. 2011.

CHRISTOPHER, M.; *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service*. Financial Times Pitman Publishing. 1998.

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD; *Guía para el Diseño e implantación de una Estrategia de Desarrollo Sostenible en la Empresa*. Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid. 2004

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD; *Manual de la Empresa Responsable: Glosario sobre sostenibilidad*. Biblioteca Empresarial Cinco Días, Grupo Prisa, Madrid. 2004

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS; “Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social en las Empresas”. Diario Oficial de la Unión Europea. Unión Europea, Bruselas. 2001.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS; “Responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al Desarrollo Sostenible”. Diario Oficial de la Unión Europea. Unión Europea, Bruselas. 2002.

FUNDACIÓN OPTI; Gestión de la Cadena de Suministro. Estudio de Prospectiva. 2009.

GARCÍA VÍLCHEZ, E.J.; *Desarrollo del Modelo de Sostenibilidad Integrado (MSI) para la medida de la Gestión Sostenible de una industria de procesos: aplicación al sector de fabricación de neumáticos*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. 2010.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE; *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa*. 2002.

GONZÁLEZ BABÓN, JESÚS; *Modelos de indicadores de RSE para la Logística e el Transporte*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). Barcelona. 2012.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION; *ISO 26000 visión general del proyecto*. 2010.

JENKINS, R.; *Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a global economy*. United Nations Research Institute for Social Development, Ginebra. 2001

JORNAL VALOR ECONÓMICO; [www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores](http://www.valor.com.br/empresas/2801254/ranking-das-1000-maiores). Consultada en Mayo y Junio/2013.

LOGISTOP: PLATAFORMA TECNOLÓGICA EN LOGÍSTICA INTEGRAL, INTERMODALIDAD Y MOVILIDAD; *Visión Estratégica 2020 de la Logística Integral en España*. Logistop. Zaragoza 2011.

MARKLEY, M. Y DAVIS, L.; “Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 37, nº 9. 2007. Pag. 763-774.

MENTZER, JOHN T., DEWITT, WILLIAM., KEEBLER, JAMES S., MIN, SOONHONG., NIX, NANCY W., SMITH, CARLO D., ZACHARIA, ZACH G.; “Defining Supply Chain Management”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Núm. 2. 2001. pag. 1-25.

MORENO, ANA; URIARTE, LUIS MIGUEL Y TOPA, GABRIELA. (2010). *La responsabilidad social empresarial: Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos*. Ediciones Pirámide. Madrid. 2010.

MORRÓS RIBERA, JORDI, VIDAL MARTÍNEZ, ISABEL; *Responsabilidad Social Corporativa*. FC Editorial. Madrid. 2005.

PAGELL M, WU Z.; “La construcción de una teoría más completa de la gestión de la cadena de suministro sostenible mediante estudios de caso de diez Ejemplares (JSCM Best Paper) . Journal of Supply Chain Management. 45 (2). 2009. Pags. 37-56.

PORTER, M.E.; KRAMER, M. R.; "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". Harvard Business Review, December. 2006, págs. 78-92.

ROMERO, PABLO. Operaciones Lógicas  
[www.monografias.com/trabajos76/operaciones-logicas/operaciones-logicas.shtml](http://www.monografias.com/trabajos76/operaciones-logicas/operaciones-logicas.shtml)

SOLANA, G.; “A fondo. Responsabilidad Social Corporativa”. Cátedra Nebrija- Grupo Santander en Análisis de la Responsabilidad Social de la Empresa. Universidad Antonio de Nebrija, Madrid. 2007

STRANDBERG, LENA; “La Responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor”. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nº6. 2010.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT.  
[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org). Mayo/2013.

YIN, ROBERT K.; *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications. 2009.

YIN, ROBERT K.; *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 1994.