

MAPEO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PRINCIPIOS DE ECONOMÍA SOCIAL Y RSE EN LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTROS

MAPPING OF THE CURRENT STATE OF SOCIAL ECONOMY PRINCIPLES AND CSR IN THE SUSTAINABLE MANAGEMENT OF THE SUPPLY CHAIN

Alexander LETZKUS SAAVEDRA

Ingeniero Civil Industrial, Doctorando en Economía Social
Univeristat de València

RESUMEN: En la globalización actual, integrar la economía social y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la Gestión de la Cadena de Suministro (SCM) es crucial. Esta investigación revisa la literatura y revela una integración parcial, ignorando aspectos como la equidad interna y la solidaridad, indicando oportunidades para un desarrollo más sostenible. La investigación identifica beneficios económicos, sociales y ambientales, como mayor productividad, mejores condiciones laborales y menor impacto ambiental. Sin embargo, existen barreras como la resistencia política y la necesidad de autonomía organizacional. El estudio concluye que las prácticas en SCM alineadas con la economía social y RSC son limitadas y poco específicas. Se necesita una integración coherente para promover la sostenibilidad empresarial. Futuras investigaciones deben abordar la integración de principios omitidos y la implementación de tecnologías emergentes en SCM.

Palabras clave: Gestión de cadena de abastecimiento; SCM; Economía Social; Responsabilidad Social Empresarial; RSE.

ABSTRACT: In today's globalization, integrating social economy and Corporate Social Responsibility (CSR) into Supply Chain Management (SCM) is crucial. This research reviews literature and reveals partial integration, overlooking aspects like internal equity and solidarity, indicating opportunities for more sustainable development. The research identifies Economic, social, and environmental benefits include increased productivity, better working conditions, and reduced environmental impact. However, barriers like political resistance and the need for organizational autonomy exist. The study concludes that SCM practices aligned with social economy and CSR are limited and lack specificity. Coherent integration is needed to promote business sustainability. Future research should address the integration of omitted principles and the implementation of emerging technologies in SCM.

Keywords: Supply Chain Management; SCM; Social economy; Corporate Social Responsibility; CSR.

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN. II. MARCO TEÓRICO. 1. Supply Chain Management/Cadena de gestión de suministros. 2. Economía social. 3. Responsabilidad social empresarial. III. METODOLOGÍA. 1. Resultado de selección de fuentes de información. IV. RESULTADOS. 1. Análisis de la evolución de los principios de economía social y RSE en el campo de la SCM a lo largo del tiempo. 2. Análisis de los beneficios económicos, sociales y ambientales de la implementación de los principios de economía social y RSE en la SCM. 3. Identificación de las barreras para la implementación de los principios de economía social y RSE en la SCM. 4. Identificación de buenas prácticas y recomendaciones para la implementación de los principios de economía social y RSE en la SCM. V. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES. VI. BIBLIOGRAFÍA.

I. INTRODUCCIÓN

En la era actual de globalización y creciente conciencia social y ambiental, la gestión de la cadena de suministro (SCM) ha evolucionado para incorporar principios de economía social y responsabilidad social empresarial (RSE)¹. Este artículo explora la incorporación de estos principios en el contexto de la SCM, analizando su impacto y beneficios desde una perspectiva económica, social y ambiental. Además, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Responden los modelos de Gestión de Cadena de Abastecimiento a los principios de Economía Social y Responsabilidad Social Empresarial? Con base en esta pregunta, se formula la hipótesis de que no existen modelos de gestión de cadena de abastecimiento que respondan sust

El primer capítulo analiza la evolución de los principios de economía social y responsabilidad social empresarial en la gestión de la cadena de suministro. A través de un estudio bibliográfico, se descubre una integración parcial y una falta de atención hacia estos principios en la literatura existente. El análisis resalta la necesidad de una incorporación más coherente de estos principios para promover una SCM más equitativa y sostenible.

El artículo también identifica los beneficios económicos, sociales y ambientales de la implementación de estos principios en la SCM, destacando cómo pueden aumentar la productividad y eficiencia, mejorar las condiciones laborales y reducir el impacto ambiental. Sin embargo, también se reconocen las barreras para la implementación de estos principios, incluyendo la resistencia a las presiones políticas y la necesidad de mantener la autonomía organizacional.

Finalmente, el artículo presenta una serie de buenas prácticas y recomendaciones para la implementación de los principios de economía social y RSE en la SCM, con el objetivo de promover una gestión de la cadena de suministro más equitativa y sostenible. Los resultados de la investigación proporcionan una valiosa contribución al campo de la SCM, ofreciendo una visión integral de cómo los principios de economía social y RSE pueden ser efectivamente integrados en la gestión de la cadena de suministro para lograr beneficios económicos, sociales y ambientales.

II. MARCO TEÓRICO

1. *Supply Chain Management* Cadena de gestión de suministros

Aunque la literatura frecuentemente intenta distinguir entre una cadena de suministro (CS) y su contraparte gestionada, la diferenciación puede ser algo imprecisa². Una CS incluye el flujo completo de materiales e información, comenzando con la adquisición de materias primas y terminando con la entrega de productos finales a los consumidores. Esta compleja red comprende a todos los proveedores, prestadores de servicios y clientes participantes³. Por otro lado, la gestión de la cadena de suministro (GCS) implica el diseño estratégico y la coordinación efectiva de esta red, concentrándose en la adquisición, utilización, entrega y disposición de bienes, así como en la adquisi-

² LONG, Y., LIAO, H. y

ción y distribución de servicios. También asegura que los productos y servicios sean accesibles para los mercados, clientes y consumidores⁴. La principal distinción radica en el grado de gestión y coordinación: mientras una CS es una serie de actividades y procesos interconectados, la GCS es la orquestación intencional de estas actividades para mejorar la eficiencia y efectividad dentro de la red.

2. Economía Social

La economía social se distingue de los sectores públicos y privados convencionales, caracterizándose por organizaciones que integran objetivos económicos con beneficios sociales. Estas entidades, denominadas «empresas sociales» y «emprendimientos sociales», varían según las dinámicas sociocontextuales de distintas regiones, lo que resalta su papel crucial en la superación de divisiones sociales. El sector va más allá de los modelos tradicionales de gobierno y negocios, destacando la necesidad de definiciones claras en el ámbito académico. La economía social tiene sus raíces en asociaciones comunitarias y cooperativas del siglo XVIII y XIX, estructurándose actualmente en cuatro tipos organizacionales principales: cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones y fundaciones, cada una atendiendo necesidades sociales^{5 6 7}.

Las empresas de economía social priorizan el servicio a sus miembros y la comunidad sobre la maximización de retornos para inversionistas, con un proceso de toma de decisiones participativo y una distribución de beneficios que favorece las contribuciones humanas y laborales sobre las inversiones de capital. Este modelo se aleja significativamente de las empresas capitalistas tradicionales, demostrando una relevancia macroeconómica que trasciende los indicadores financieros⁸. Además, estas empresas ayudan a mitigar la pobreza y la exclusión social proporcionando empleo, servicios y apoyo a poblaciones marginadas, lo que reduce el gasto público en beneficios sociales y desempleo a largo plazo, demostrando su utilidad económica y social⁹.

⁴ LEMAY, S., HELMS, M. M., KIMBALL, B. y MCMAHON, D

Los principios de la economía social, descritos en la Carta de la Economía Social de la Social Economy Europe (SEE) en 2002, incluyen priorizar a las personas y los objetivos sociales sobre el capital, promover la membresía voluntaria y abierta, asegurar el control democrático por parte de los miembros, equilibrar los intereses de los miembros/usuarios con el interés general del público, y abogar por la solidaridad, la responsabilidad, la gestión autónoma y la reinversión de excedentes en objetivos de desarrollo sostenible o servicios de interés público. Este marco presenta a la economía social no solo como un sector definido por sus misiones sociales, sino como un ecosistema capaz de impulsar un cambio económico y social sustancial¹⁰.

3. Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado notablemente, captando la atención tanto empresarial como académica¹¹. Entre la década de los cincuenta y la de los noventa los actores de la RSE se dividieron entre individuos y entidades con fines de lucro. Las PYMES también son importantes, aunque con limitaciones en la implementación de acciones de RSE¹².

La RSE ha sido influenciada por cambios en políticas gubernamentales y relevancia social. En los años noventa y 2000, la atención a los empleados aumentó. La aparición del término «organización» en los setenta marcó el interés académico en el tercer sector¹³.

Bataller describe cuatro etapas de la RSE: «Fase inducida» (1880-1920): críticas al mercado; «Fase enmarcada» (1930-1960): activismo estatal; «Fase obligatoria» (1960-1970): desafíos ambientales y «Fase voluntaria» (1980-actualidad): globalización¹⁴.

Las corporaciones usan la RSE defensivamente para gestionar percepciones y responder a presiones sobre temas ambientales¹⁵. Los consumidores pref

aborda condiciones laborales y trabajo infantil, siendo crucial para la reputación y competitividad empresarial¹⁷. La globalización ha resaltado la necesidad de abordar la RSE en toda la cadena de suministro¹⁸. Las entrevistas de Hishan *et al.* indican que la RSE es parte de la estrategia empresarial, aunque persiste la ambigüedad en su comunicación. La RSE es vista por algunos como una estrategia para construir equidad de marca y reputación¹⁹.

El gobierno y la colaboración en la cadena de suministro son esenciales para mejorar la RSE²⁰. Los beneficios de la RSE varían entre industrias, con beneficios económicos y sociales visibles, siendo crucial considerar los beneficios ambientales²¹. La transparencia es clave en la RSE, llevando a la creación de criterios y estándares globales para informes de sostenibilidad²². La supervisión regulatoria ha hecho los informes de RSE más detallados, abarcando una gama más amplia de problemas para satisfacer a diversos grupos de interés²³.

La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo popularizó el término «desarrollo sostenible» en 1987²⁴. Actores importantes en la RSE incluyen Naciones Unidas, con el *Global Compact* y los objetivos de desarrollo sostenible; la Organización Mundial del Trabajo, con la declaración tripartita sobre empresas multinacionales; y la OCDE, con sus líneas directrices para empresas multinacionales²⁵.

III. METODOLOGÍA

La metodología de este estudio se basa en el análisis de contenido estructurado, una técnica para identificar patrones, tendencias y significados en diversos materiales. El proceso consta de cuatro pasos: recopilación, análisis descriptivo, identificación de categorías y evaluación de materiales.

¹⁷ ELALFY, A., PALASCHUK, N., EL-BASSIOUNY, D., WILSON, J. y WEBER, O.,

Se analizan artículos de revistas de la base de datos Scopus desde 2017, usando consultas booleanas con palabras clave relacionadas a SCM, economía social, RSE y sostenibilidad empresarial. Los grupos de búsqueda son:

- Grupo de artículos de SCM en áreas de economía social:

«SCM» or «Supply chain Management» or «Supply Chain» or «Logistics» and «social economy» or «Cooperatives» or «Humanity» or «Solidarity Economy» or «Cooperative Economics».

- Grupo de artículos de SCM en áreas de RSE:

«SCM» or «Supply chain Management» or «Supply Chain» or «Logistics» and «Corporate Social Responsibility» or «CSR» or «Social Responsibility» or «Triple Bottom Line» or «Cooperative» or «Ethical».

- Grupo de artículos del estado del arte de SCM relacionados con economía social y RSE:

«SCM» or «Supply chain Management» or «Supply Chain» or «Logistics» and «State of the art» or «Literature review» and «Corporate Social Responsibility» or «CSR» or «Social Responsibility» or «Triple Bottom Line» or «Cooperative» or «Ethical» or «social economy» or «Cooperatives» or «Humanity» or «Solidarity Economy» or «Cooperative Economics».

No se incluye el término «*principles*» para no limitar los resultados. El análisis descriptivo evalúa las características formales del material, revisando resúmenes para aspectos como metodología, datos, muestra y técnicas de análisis.

Las dimensiones estructurales y categorías analíticas aplicadas incluyen conceptos (SCM, RSE, economía social), variables de gestión, principios de economía social y principios de RSE. Los principios de economía social son

estos principios en estrategias de SCM y explorar enfoques de gestión para facilitar dicha integración.

1. Resultado de selección de fuentes de información

Se presentan los resultados de la selección de fuentes de información para el análisis de contenido estructurado, siguiendo el método de Seuring y Gold, que incluye cuatro pasos: recopilación de materiales, análisis descriptivo, identificación de categorías y evaluación de materiales²⁶.

Durante la recopilación de materiales se realizó una búsqueda exhaustiva en fuentes académicas, enfocándose en revistas científicas indexadas en Scopus. Se encontraron 937 artículos, pero ninguno contenía términos de SCM y economía social salvo «*cooperatives*», que arrojó resultados relacionados con cooperación, no con cooperativas.

En el análisis descriptivo se aplicaron filtros en resúmenes y palabras clave para cada grupo, resultando en 389 artículos, más 11 adicionales considerados relevantes aunque no coincidían con los criterios de búsqueda, totalizando 400 artículos a revisar. Se realizó una revisión minuciosa de los resúmenes para comprender su contenido y evaluar su relevancia, seleccionando finalmente 52 artículos para lectura completa.

Durante la evaluación de materiales se encontró información relevante en 16 artículos, clasificados en tres grupos principales: gestión de cadena de suministro, gestión de operaciones sociales y desarrollo de habilidades, como muestra la tabla 1²⁷:

²⁶ SEURING, y GOLD, S., «Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management», *Supply Chain Management*, 17(5), 2012, pp. 544–555.

²⁷ Fuente: Elaboración propia.

TABLA 1. Clasificación de artículos utilizados en base a resultados

Clasificación	Autores	Nombre del artículo
Gestión de cadena de suministros	Liao, Shu-Hsien, y Retno Widowati	A Supply Chain Management Study: A Review of Theoretical Models from 2014 to 2019
	Li, XL (Li, Xiaolin) y Zhao, QL Zhao, Qilan	Study on Cooperation Strategies between Supply Chain Enterprises Based on Evolutionary Game Theory
	Aem-On, K., Setamani, S., Chandrachai, A. y Sinthupinyo, S.	Integrated supply chain resilience framework on SCOR model
	Birkel, H. y Müller, J. M. (2021)	The role of supply chain leadership in the learning of sustainable practice: Toward an integrated framework
	Díaz Pacheco, R. A. y Benedito, E. (2023)	Weaknesses supply chain response frameworks
	Gera, R., Yadav, R., Kherra, G. S., <i>et al.</i> (2022)	A systematic literature review of supply chain management practices and performance
	Gosling, J., Jia, F., Gong, Y. y Brown, S. (2017)	The role of supply chain leadership in the learning of sustainable practice: Toward an integrated framework
	Koberg, E. y Longoni, A. (2019)	«A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains» Journal of Cleaner Production
	Ali, I. y Kannan, D.	Mapping research on healthcare operations and supply chain management: a topic modelling-based literature review
	Damoah, I. S. (2022)	Exploring critical success factors (CSFs) of humanitarian supply chain management (HSCM) in flood disaster management (FDM)
	Hu, S., Dong, Z. S. y Lev, B. (2022).	Supplier selection in disaster operations management: A review and research gap identification

vacío en la literatura académica y profesional sobre la implementación de principios de economía social y RSE en la gestión de la cadena de suministro y su impacto en la sostenibilidad empresarial.

IV. RESULTADOS

1. Análisis de la evolución de los principios de economía social y RSE en el campo de la SCM a lo largo del tiempo

Este capítulo analiza cómo los principios de economía social y la RSE han sido incorporados en la gestión de la cadena de suministro (SCM) y su impacto en la sostenibilidad empresarial. A través de una revisión bibliográfica, se evidencia una falta de atención en la literatura sobre estos principios. Se busca entender la evolución de su integración en SCM para promover la sostenibilidad empresarial.

Supply Chain Management (SCM)

La SCM ha evolucionado desde la distribución logística y costos, pasando por la integración intra y extra-empresa, hasta la adopción de tecnología de información para la toma de decisiones^{28 29 30 31}. La SCM se define como la coordinación de procesos para garantizar el flujo eficiente de bienes y servicios³². La SCM sostenible (SSCM) responde a presiones externas mediante estrategias reactivas o proactivas enfocadas en riesgos y productos sostenibles³³.

²⁸ GERA, R., YADAV, R., KHERA, G. S., SAXENA, A., CHADHA, P., DIXIT, S. y YULIYA SERGEEVNA, L., «A systematic literature reoview of supply chain management practices and performance», *Materials Today: Proceedings*, 69, 2022, pp. 624-632.

²⁹

Modelos de SCM

Los modelos de SCM, como el SCOR, coordinan procesos para satisfacer las demandas de los clientes³⁴. La adopción de prácticas verdes en SCM está influenciada por presiones externas y la responsabilidad sociocultural. La RSE es vital en SCM, promoviendo los ODS y mejorando el bienestar de los stakeholders³⁵.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La RSE contribuye al desarrollo sostenible y bienestar social, mejorando el rendimiento empresarial y abordando problemas globales como la protección ambiental y la reducción de desigualdades³⁶. La adopción de RSE fortalece la reputación empresarial, fomenta la innovación y alinea acciones con los ODS.

Sostenibilidad ecológica

La sostenibilidad en SCM equilibra desarrollo económico, administración ambiental y equidad social³⁷. Prácticas como la adquisición verde y la certificación ISO 14001 han ganado. Se identifican tres tipos de sostenibilidad en SCM: reactor, contribuyente e innovador³⁸. La Industria 4.0 puede mejorar la integración de la RSE en SCM³⁹.

Principio de primacía de las personas

Este principio resalta la importancia del bienestar de los stakeholders en las decisiones empresariales⁴⁰. En SCM humanitaria, se prioriza el bienestar de las personas en las operaciones⁴¹.

³⁴ AEM-On, K., SETAMANI, S. O., CHANDRACHAI, A. y SINTHUP

Principio de trabajo digno

Este principio enfatiza la responsabilidad compartida en la gestión de derechos laborales y condiciones justas en toda la cadena de suministro⁴². Regulaciones laborales privadas y mecanismos de gobernanza colaborativa son esenciales para garantizar condiciones laborales justas^{43 44}.

Principio de cooperación

La cooperación es fundamental en SCM, promoviendo la colaboración entre múltiples partes interesadas⁴⁵. La tecnología 4.0 facilita la cooperación y mejora la equidad en SCM⁴⁶. El liderazgo en SCM implica una relación colaborativa y justa entre organizaciones. La capacidad de adaptación es crucial para alcanzar objetivos comunes en SCM⁴⁷.

2. Análisis de los beneficios económicos, sociales y ambientales de la implementación de los principios de economía social y RSE en la SCM

La gestión de la cadena de suministro se beneficia de la economía social y la responsabilidad social empresarial, equilibrando necesidades económicas y responsabilidades sociales y ambientales⁴⁸. Su implementación en SCM genera beneficios económicos, sociales y ambientales.

Económicos

Integrar la incertidumbre en la red de transporte y seleccionar proveedores puede reducir costos y riesgos. Modelos que consideren costos económicos y sufrimiento humano ayudan a optimizar recur-

⁴² DAHAN, LERNER, H. y MILMAN-SIVAN, F., «Shared Responsibility and Labor Rights in Global Supply Chains», *Journal of Business Ethics*,

sos⁴⁹. Tecnologías como el internet de las cosas y el análisis de big data aseguran un suministro confiable de productos humanitarios.

Sociales

La RSE en SCM mejora el rendimiento ambiental y de fabricación, generando ventajas competitivas sostenibles. El aprendizaje conjunto entre proveedores y compradores en actividades ambientales y sociales crea ventajas difíciles de replicar⁵⁰.

Ambientales

Empresas logísticas orientadas al aprendizaje adoptan prácticas ambientales, creando ventajas sostenibles⁵¹. Colaborar con proveedores aumenta la eficiencia y eficacia en la cadena de suministro y fortalece relaciones equitativas⁵².

Desafíos

La comunicación y coordinación con proveedores presentan retos, pero la participación activa de gerentes de nivel medio puede superarlos⁵³. La relación entre SCM y el rendimiento empresarial varía según industrias, países y contextos institucionales⁵⁴. Sin embargo, la colaboración ambiental con proveedores y clientes mejora el rendimiento ambiental y de fabricación, traduciendo en ventajas competitivas⁵⁵.

3. Identificación de las barreras para la implementación de los principios de economía social y RSE en la SCM

Barreras de gestión

Este apartado aborda las barreras en la implementación de principios de economía social y RSE en la gestión de la cadena de suministro

(SCM). Los temas incluyen enfoques y debilidades en modelos de gestión, compatibilidad y confianza en la economía circular e Industria 4.0, tamaño y contexto de las empresas, cultura y capacitación, y barreras específicas de gestión de principios de RSE.

— Enfoques y debilidades en los modelos y prácticas de gestión: La implementación de principios de economía social y RSE en SCM enfrenta desafíos en los métodos y enfoques. La relación entre prácticas de SCM y rendimiento empresarial varía según industria, país y contexto⁵⁶. Koberg y Longoni identifican dos mecanismos de gobernanza: evaluación y colaboración del proveedor, cuya efectividad varía⁵⁷. Los modelos actuales de SCM no cumplen completamente con las condiciones para una implementación efectiva⁵⁸.

— Compatibilidad, conflictos y confianza en la economía circular y la Industria 4.0: La incorporación de principios de economía social y RSE en SCM a través de la economía circular y la Industria 4.0 presenta desafíos. La economía circular tiende a priorizar aspectos económicos sobre los sociales y ecológicos, generando tensiones⁵⁹. Superar estas barreras requiere análisis complejo y colaboración estrecha. El intercambio intensivo de información en la Industria 4.0 demanda confianza y requisitos técnicos, lo que puede generar conflictos.

— Tamaño de las empresas, su cadena de suministro y contexto geográfico: El tamaño de las empresas influye en la implementación de los principios de economía social y RSE. Las empresas grandes tienen mayor responsabilidad y recursos para promover prácticas sostenibles, mientras que las PYMES también deben adoptar prácticas de RSE^{60 61}. La colaboración y coordinación son esenciales para superar barreras⁶². El contexto geográfico y sectorial también influye, generando barreras que requieren enfoques específicos⁶³.

— Cultura, educación y capacitación

tación son fundamentales para prácticas sostenibles⁶⁵. La cultura organizativa desempeña un papel clave, requiriendo una educación integral que promueva conocimientos y valores éticos.

— Barreras de gestión de principios de RSE: La gestión de principios de RSE en SCM presenta barreras como la falta de liderazgo comprometido, contribución a condiciones laborales injustas, y falta de colaboración entre organizaciones^{66 67}. Es necesario promover una cultura de cooperación e interdependencia basada en mutualismo y cooperativismo. Además, muchas organizaciones no reconocen la importancia de integrar estos principios en sus prácticas diarias.

Barreras de Implementación de Principios de Economía Social en la SCM

Este apartado examina las barreras en la implementación de los principios de economía social en la gestión de la cadena de suministro, incluyendo una sección sobre organizaciones humanitarias. Se abordan barreras estructurales, normativas, culturales y de cambio de paradigma, así como la complejidad logística y la coordinación en operaciones humanitarias, proporcionando recomendaciones prácticas.

— Primacía de las personas: La falta de atención a las relaciones laborales y regulaciones existentes puede obstaculizar la implementación de este principio en las cadenas de suministro globales. Las corporaciones pueden ser cómplices indirectos de condiciones laborales injustas⁶⁸. En SCM humanitaria, las diferencias culturales y contextuales afectan la adaptación de este principio⁶⁹. Es necesario un enfoque inclusivo y culturalmente sensible en la gestión de recursos humanos.

— Independencia de poderes políticos: La injerencia política en asuntos empresariales puede afectar la gestión de la cadena de suministro y el cumplimiento de los principios de economía social. Se necesitan políticas gubernamentales equilibradas que fomenten la independencia empresarial y la sostenibilidad⁷⁰. La presión gubernamental puede motivar prácticas sosten

educación y capacitación son necesarias para superar las barreras culturales⁷². La colaboración conjunta puede conducir a la transferencia de conocimientos y creación de nuevo conocimiento, promoviendo la solidaridad interna⁷³.

— Resultados en Función del Trabajo: En las cadenas de suministro humanitarias, la falta de precisión en las medidas de rendimiento puede introducir sesgos y aumentar la complejidad en la toma de decisiones⁷⁴. Esto puede llevar a una distribución inequitativa de recursos, no reflejando adecuadamente el esfuerzo invertido. Mejorar la precisión de las medidas es crucial para promover la equidad.

— Cadenas de Abastecimiento Humanitarias: Enfrentan barreras en la sostenibilidad de sus operaciones debido a la imprevisibilidad de desastres y la falta de medidas de rendimiento adecuadas⁷⁵. La equidad en la distribución de recursos puede verse afectada por datos inexactos y sesgos en la medición del rendimiento, resultando en decisiones injustas y distribución desigual de recursos⁷⁶.

La tabla 2⁷⁷ presenta el resumen de los hallazgos del apartado de barreras de implementación de principios de economía social.

TABLA 2. Cuadro resumen barreras de implementación de principios de RSE

<i>Principio</i>	<i>Barreras de Implementación</i>
Primacía de las personas	Resistencia al cambio y falta de conciencia sobre la importancia de priorizar las necesidades de las personas.
	Barreras culturales y estructurales en la adopción de enfoques centrados en las personas.
	Influencia de intereses económicos o políticos que relegan las necesidades de las personas.
Independencia del	

<i>Principio</i>	<i>Barreras de Implementación</i>
Resultados en función del trabajo aportado	Desconexión entre el esfuerzo y la contribución individual y la recompensa o reconocimiento recibido.
	Dificultades para establecer sistemas de evaluación y compensación equitativos y justos.

Barreras de implementación de principios de RSE en la SCM

La implementación de principios de RSE en la cadena de suministro (SCM) enfrenta barreras significativas, como la falta de conocimientos sobre contextos locales y globales, escasez de recursos para colaborar y falta de métodos para medir el compromiso ambiental. Es necesaria más investigación para superar estas barreras y promover la integración de la RSE en la SCM.

— Cooperación: El principio de cooperación en la SCM enfrenta desafíos relacionados con estilos de liderazgo, competencia entre empresas y falta de coordinación. El liderazgo transformacional promueve la equidad, mientras que el liderazgo transaccional puede llevar a una distribución desigual de recursos⁷⁸. La competencia entre cadenas de suministro y la falta de coordinación entre miembros independientes dificultan la cooperación, especialmente en el contexto de la economía circular y la Industria 4.0⁷⁹. Las condiciones laborales injustas también presentan un desafío significativo para la cooperación en la SCM⁸⁰.

— Trabajo Digno: La implementación del principio de trabajo digno en la SCM enfrenta barreras debido a la globalización y complejidad de las cadenas de suministro. Las violaciones de derechos laborales por parte de subcontratistas y proveedores son comunes, y las empresas a menudo son cómplices conscientes de estas condiciones⁸¹. En las cadenas de suministro humanitarias, la gestión de recursos humanos es más compleja debido a la diversidad geográfica y cultural⁸².

— Barr

sobre el impacto ambiental en las cadenas de suministro humanitarias, lo que requiere más investigación⁸⁵.

— Vacíos en la identificación de barreras en principios de RSE en la SCM: El compromiso con el entorno en la RSE enfrenta barreras como la falta de conocimiento sobre contextos locales y globales, falta de recursos para colaborar con otros actores y marcos regulatorios incoherentes. Estas barreras dificultan la implementación de prácticas sostenibles en la SCM. La literatura existente no proporciona claridad sobre estas barreras, lo que indica la necesidad de más investigación para identificar y superar los obstáculos y desarrollar estrategias efectivas.

La Tabla 3⁸⁶ presenta el resumen de los hallazgos identificados en el apartado de barreras de integración de principios de RSE.

TABLA 3. Barreras de implementación de principios de RSE

<i>Principio</i>	<i>Barreras de Implementación</i>
Cooperación	– Diferencias en los objetivos de gestión y los intereses de las empresas individuales. – Falta de coordinación entre los miembros independientes de la cadena de suministro. – Intercambio intensivo de información requerido en la Industria 4.0 representa un obstáculo importante.
Trabajo digno	– Violaciones a los derechos laborales a menudo son cometidas no directamente por las corporaciones, sino por sus subcontratistas y proveedores. – Manejo de trabajadores humanitarios provenientes de diferentes ubicaciones con distintas culturas y que necesitan ser reclutados, seleccionados y debidamente preparados para situaciones de crisis.
Equidad	– Empresas de menor tamaño pueden enfrentar barreras para adoptar e implementar estos principios. Estas barreras pueden estar relacionadas con la capacidad de recursos, la influencia limitada en la cadena de suministro y la falta de conocimientos especializados necesarios para implementar prácticas sostenibles.
Reparto justo de la riqueza	– Desafíos en la medición del rendimiento de las cadenas de suministro humanitarias. Los sesgos introducidos por datos inexactos pueden conducir a decisiones inequitativas en la distribución de los recursos.
Sostenibilidad ecológica	–

Identificación de buenas prácticas y recomendaciones para la implementación de los principios de economía social y RSE en la SCM

El capítulo final identifica buenas prácticas y recomendaciones para la implementación de principios de economía social y RSE en la gestión de la cadena de suministro. Da respuesta a la pregunta: ¿Responden los modelos de SCM a los principios de economía social y RSE? Se divide en tres apartados: exploración de prácticas de gestión en la SCM, prácticas exitosas y recomendaciones para la economía social y prácticas exitosas y recomendaciones para la RSE.

Exploración de prácticas de gestión en la SCM

Este apartado investiga prácticas de gestión en la cadena de suministro, enfocándose en la sustentabilidad, aunque no específicamente en los principios de Economía Social y Responsabilidad Social Empresarial. Se divide en tres secciones: modelos, métodos y enfoques aplicables en la SCM, procesos en la SCM y condiciones contextuales a considerar en la gestión.

— Modelos, métodos y enfoques a aplicar en la SCM: Li, Xiaolin y Zhao, Qilan proponen un modelo de SCM basado en la transparencia y confianza entre los miembros, destacando el sistema de crédito social para fomentar la cooperación a largo plazo⁸⁷. Gosling, Jia, Gong y Brown presentan mecanismos de Gestión de la Cadena de Suministro Sostenible (SSCM) en cinco categorías: orientación estratégica, continuidad, colaboración, gestión de riesgos y proactividad para la sostenibilidad⁸⁸. Dahan, Lerner y Milman-Sivan proponen un modelo normativo de responsabilidad compartida para mejorar las condiciones laborales en las cadenas globales, basado en cinco principios: conexión, contribución, beneficio, capacidad y poder⁸⁹.

Gosling *et al.* también clasifican las organizaciones según su enfoque en la sostenibilidad en cuatro tipos: enfoque interno, jugadores reservados, establecedores de agendas y respondedores externos⁹⁰. Koberg y Longoni identifican mecanismos de gobernanza de SSCM, destacando la evaluación del proveedor

— Procesos en la SCM: La medición del desempeño en la SCM es esencial. Liao, Shu-Hsien y Retno Widowati resaltan la importancia de la integración de la cadena de suministro y el intercambio de información, influenciados por factores como el entorno empresarial y la complejidad de la cadena⁹². Chien destaca el ESG score como herramienta de medición de desempeño, promoviendo una gestión sostenible. Además, Chien sugiere que procesos innovadores pueden integrar principios de economía social y RSE en la SCM, fomentando una cultura innovadora y mejorando el rendimiento⁹³.

El diseño de procesos en la SCM, según Gosling, Jia, Gong y Brown, sigue fases basadas en la teoría del aprendizaje organizacional: *set up*, *running* y *sustain*. El tamaño de la empresa y su cadena de suministro también son cruciales⁹⁴. Hu, Dong y Lev abogan por la introducción de contratos en la selección de proveedores para compartir riesgos⁹⁵. La cultura, educación y capacitación son vitales en la gestión de la SCM, con De Camargo Fiorini *et al.* subrayando la importancia de habilidades técnicas y blandas en las cadenas de suministro humanitarias⁹⁶.

— Condiciones contextuales en la gestión de cadenas de abastecimiento: El tamaño y estructura de la empresa son importantes. Gosling, Jia, Gong y Brown sugieren la inclusión de actores externos como ONG y reguladores para beneficiar a las empresas más pequeñas. La cultura organizacional y la formación del personal son fundamentales para implementar los principios de economía social y RSE en la SCM⁹⁷. Según Damoah, una gestión eficaz y la formación adecuada del personal son esenciales, especialmente en la gestión humanitaria de desastres⁹⁸. Gosling *et al.* recomiendan identificar factores facilitadores internos y externos, como el compromiso ambiental y el apoyo de la alta gerencia, para adoptar prácticas sostenibles en la SCM⁹⁹.

Milman-Sivan recomiendan incorporar este enfoque ético en la SCM para asegurar prácticas empresariales justas¹⁰⁰. De Camargo Fiorini *et al.* subrayan la gestión de recursos humanos en cadenas de suministro humanitarias, asegurando respeto y dignidad para los trabajadores en todas las etapas, reforzando así el principio de primacía de las personas¹⁰¹.

El principio de promoción solidaria interna fomenta la solidaridad y la igualdad de oportunidades dentro de las entidades de economía social. Damoah resalta que la educación y la capacitación del personal son cruciales en la SCM humanitaria. Implementar programas de educación y formación puede promover la solidaridad y la igualdad de oportunidades en la SCM¹⁰². Gosling, Jia, Gong y Brown sugieren que la colaboración entre empresas y otros actores de la cadena implica la transferencia de conocimiento tácito y la creación de nuevo conocimiento, destacando la educación y la capacitación como estrategias clave para integrar los principios de la economía social en la SCM¹⁰³.

El principio de independencia de poderes políticos sostiene que la economía social debe ser autónoma de los poderes políticos y económicos dominantes. Li y Zhao resaltan la importancia de establecer mecanismos de vinculación cooperativa y políticas de incentivos gubernamentales para las empresas de la cadena de suministro¹⁰⁴. De Camargo Fiorini *et al.* destacan la importancia de fortalecer las redes logísticas locales con organizaciones públicas y privadas, promoviendo la independencia de las empresas de la cadena de suministro de los poderes políticos y económicos¹⁰⁵.

Exploración de prácticas exitosas y recomendaciones para la integración de principios de RSE.

La tabla 4¹⁰⁶ presenta el resumen de los hallazgos encontrados de prácticas de principios de RSE a incorporar en la SCM:

¹⁰⁰ DAHAN, LERNER, H. y MIL

TABLA 4. Resumen identificación de prácticas de principios de RSE

<i>Principio</i>	<i>Autor</i>	<i>Prácticas recomendadas</i>
Cooperación	Tarigan, Sigan, Suprpto (2020)	Promover estrategias colectivas basadas en compartir conocimientos, trabajar en red y poner en común esfuerzos y recursos. La colaboración con proveedores es clave y puede conducir a eficiencia, eficacia y beneficios económicos y sociales.
	Anjomshoe, Banomyong, Mohammed, Kunz (2022)	La cooperación entre diferentes partes de una organización es necesaria para entender las interrelaciones entre los recursos y el rendimiento operacional. Se requiere compartir información, coordinar actividades y tomar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos a largo plazo.
	Dahan, Lerner, y Milman-Sivan (2023)	Mejorar las condiciones laborales en la industria mediante la colaboración entre actores de la red de producción.
	Liao, Widowa (2022)	La cooperación es esencial en la implementación efectiva de la gestión de la cadena de suministro. Requiere buena comunicación, intercambio de información y acuerdos conjuntos en aspectos como el nivel de servicio al cliente, ubicación y nivel de inventario.
	De Camargo Fiorini <i>et al.</i> (2022)	En el contexto de operaciones humanitarias, la cooperación y coordinación entre actores es esencial para maximizar eficiencias en costos y velocidad. Se requiere una visión amplia y considerar realidades políticas y culturales, así como colaborar con organizaciones con diferentes servicios y enfoques.
	Dahan, Lerner, y Milman-Sivan (2023)	El grado de poder que las empresas líderes ejercen sobre sus proveedores puede medirse por la comparación de su riqueza y tamaño con los de los proveedores, o por el porcentaje de los ingresos anuales del proveedor que provienen de ventas a la empresa líder.
	Dahan, Lerner, y Milman-Sivan (2023)	El compromiso con el entorno se basa en reconocer e involucrarse activamente con los agentes

V. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

La investigación emprendida en este estudio se centró en una cuestión esencial: ¿Responden los modelos de Gestión de Cadena de Abastecimiento a los principios de Economía Social y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? A través de un análisis estructurado en cuatro capítulos, se abordaron diversos aspectos clave que iluminan la relación entre estos principios y la gestión sostenible de la cadena de suministro (SCM).

En el primer capítulo, se evidencia que los modelos tradicionales de SCM a menudo no cumplen plenamente con los principios de economía social y RSE. Sin embargo, se identificó un potencial significativo para su incorporación, subrayando la posibilidad de transformar la gestión de la cadena de suministro al integrar principios de equidad, compromiso con el entorno, independencia política, solidaridad interna y valoración del trabajo. La implementación de estos principios podría revolucionar la gestión de la cadena de suministro, proporcionando un enfoque más holístico y responsable.

El segundo capítulo destaca los múltiples beneficios derivados de la aplicación de estos principios en la SCM, incluyendo la reducción de costos de transporte, mayor confiabilidad en el suministro, mejora del rendimiento ambiental y el fortalecimiento de relaciones con los proveedores. No obstante, también se identifican desafíos críticos, como la comunicación y la coordinación, que dificultan la implementación efectiva de estas prácticas. Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar tanto las ventajas como los obstáculos en la transición hacia un modelo de SCM más socialmente responsable.

En el tercer capítulo se examinan las barreras para la implementación de los principios de economía social y RSE en la SCM. Las barreras identificadas son de naturaleza estructural, normativa, cultural y relacionadas con el cambio de paradigma. La cultura organizativa se destaca como un elemento crucial, y la falta de enfoque en la colaboración interorganizacional junto con la resistencia al cambio se presentan como desafíos significativos. Este análisis revela que, aunque las barreras son considerables, existen oportunidades para superarlas y avanzar hacia una gestión de la cadena de suministro más eficiente y valiosa.

El cuarto capítulo presenta buenas prácticas y recomendaciones para

necesidad de definir con mayor claridad las estrategias y procedimientos para su implementación.

En conjunto, los resultados de esta investigación revelan que, aunque existen prácticas en la SCM que responden a los principios de economía social y RSE, estas son limitadas y carecen de especificidad. Esto refuerza la hipótesis inicial de que no existen modelos de SCM que respondan sustancialmente a estos principios. La conclusión es que los principios de economía social y RSE han sido solo parcialmente integrados en la SCM, con aspectos esenciales como equidad y solidaridad interna a menudo desatendidos. Se identifican oportunidades significativas para desarrollar SCM más equitativas y sostenibles.

Además, se destaca la necesidad de profundizar en los estudios sobre los beneficios económicos, sociales y ambientales de implementar estos principios en la SCM, así como de abordar los retos organizativos como la resistencia al cambio y los obstáculos de comunicación. La investigación también subraya la importancia de la cultura organizativa y su papel en la superación de barreras para la implementación de estos principios.

En última instancia, aunque existen prácticas alineadas con los principios de economía social y RSE, la investigación sugiere que la integración de estos principios en la SCM requiere una definición más clara y una mayor contextualización. Factores como el tamaño de la empresa y la educación del personal son variables cruciales, y se propone el estudio de la integración de tecnologías emergentes en la SCM para avanzar en esta dirección.

Para futuras líneas de investigación se sugiere:

- Investigar cómo los principios omitidos en la literatura se han integrado en la SCM.
- Analizar los beneficios y desafíos de la implementación de estos principios.
- Explorar las barreras y soluciones para la implementación de principios de economía social.
- Estudiar prácticas específicas, factores contextuales y la integración de tecnologías emergentes en la SCM.

A pesar de los campos de estudio maduros, la SCM y la economía social se encuentran lejanos, planteando interrogantes sobre esta separación. Podría existir literatura que integra estos principios sin utilizar el término SCM

VI. BIBLIOGRAFÍA

- AEM-ON, K., SETAMANI, S. O., CHANDRACHAI, A. y SINTHUPINYO, S., «Integrated supply chain resilience framework on SCOR model», In 2022 5th International Conference on Computers in Management and Business (ICCMB), 2022, pp. 185-189.
- ALI, I. y KANNAN, D., «Mapping research on healthcare operations and supply chain management: A topic modelling-based literature review», *Annals of Operations Research*, 315(1), 2022, pp. 29-55.
- ANJOMSHOAE, A., BANOMYONG, R., MOHAMMED, F. y KUNZ, N., «A systematic review of humanitarian supply chains performance measurement literature from 2007 to 2021», *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 2022.
- AWAYSHEH, A. y KLASSEN, R., «The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices», *International Journal of Operations y Production Management*, 30(12), 2010, pp. 1246-1268.
- BATALLER, J., *La responsabilidad social de la empresa en la economía social. In La economía social y el cooperativismo en las modernas economías de mercado: en homenaje al profesor José Luis Monzón Campos*, 2021, pp. 343-354.
- BIRKEL, H. y MÜLLER, J. M., «Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability – A systematic literature review», *Journal of Cleaner Production*, 289, 2021.
- BLAGOYCHEVA, H., ANDREEVA, A. y YOLOVA, G., «Social economy in the context of sustainable development and social inclusion (economic and legal aspects)», *Ikonomicheski Izsledvania*, 29(5), 2020, pp. 79-98.
- GÁL, K. y PÁSZTOR, R., «Theoretical aspects of social enterprises», *Papers in Arts and Humanities*, 2(2), 2022, pp. 125-145.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J. L., «Beyond

- ELALFY, A., PALASCHUK, N., EL-BASSIOUNY, D., WILSON, J. y WEBER, O., «Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the sustainable development goals (SDGS) era», *Sustainability* (Switzerland), 12(14), 2020.
- GERA, R., YADAV, R., KHERA, G. S., SAXENA, A., CHADHA, P., DIXIT, S. y YULIYA SERGEEVNA, L., «A systematic literature review of supply chain management practices and performance», *Materials Today: Proceedings*, 69, 2022, pp. 624-632.
- GOSLING, J., JIA, F., GONG, Y. y BROWN, S., «The role of supply chain leadership in the learning of sustainable practice: Toward an integrated framework», *Journal of Cleaner Production*, 140, 2017, pp. 239-250.
- HISHAN, S. S., RAMAKRISHNAN, S., JUSOH, A., QURESHI, M. I. y IDRIS, N., «Multifaceted meaning of corporate social responsibility (CSR): A case study among insurance company, non-government organization and the government», *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 2019, pp. 868-872.
- HOMER, S. T. y GILL, C. M. H. D., «How corporate social responsibility is described in keywords: An analysis of 144 CSR definitions across seven decades», *Global Business Review*, 2022.
- HOSSEIN, C. y PEARSON, M., «Black feminists in the third sector: here is why we choose to use the term solidarity economy», *The Review of Black Political Economy*, 50(2), 2023, pp. 222-248.
- HU, S., DONG, Z. S. y LEV, B., «Supplier selection in disaster operations management: Review and research gap identification», *Socio-Economic Planning Sciences*, 82, 2022.
- KOBERG, E. y LONGONI, A., «A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains», *Journal of Cleaner Production*, 207, 2019, pp. 1084-1098.
- LEMAI, S., HELMS, M. M., KIMBALL, B. y MCMAHON, D., «Supply chain management: The elusive concept y definition», *International Journal of Logistics Management*, 28(4), 2017, pp. 1

- TARIGAN, Z. J. H., SIAGIAN, H. y SUPRAPTO, W., «The effect of middle manager engagement on SCM performance through ERP system and SCM practices», Paper presented at the Proceedings of 2019 the 9th International Workshop on Computer Science and Engineering, WCSE 2019, 2020, pp. 47-51.
- WANG, M., FANG, X., WANG, Z. y CHEN, Y., «Impacts of distributive comparison behavior on corporate social responsibility in supply chains: The role of small firms», *Manufacturing and Service Operations Management*, 25(2), 2023, pp. 686-703.
- YADLAPALLI, A., RAHMAN, S. y GUNASEKARAN, A., «Corporate social responsibility definitions in supply chain research: An ontological analysis», *Journal of Cleaner Production*, 277, 2020.

