

# LA LOGÍSTICA INVERSA, SU RELACIÓN CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

## LOGISTICS REVERSE, THEIR RELATIONSHIP WITH THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Autor: Dr. Ing. Eduardo D. Bendersky<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Ingeniero Electrónico. Universidad de Buenos Aires. Master en Administración de Empresas. IDEA-WHARTON SCHOOL. Especialista en Educación Superior en Ciencias Empresariales y Sociales. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

*eduardobendersky@gmail.com*

*Recibido: 30 de noviembre de 2018*

*Aceptado: 10 de mayo de 2018*

### Resumen

#### **PALABRAS CLAVE:**

*Teoría de los Stakeholders, Logística Inversa, Cadena de Suministro de Ciclo Cerrado, Responsabilidad Social Empresarial, Desarrollo Sostenible.*

Los conceptos de Teoría de los Stakeholders, Logística Inversa (LI), Cadena de Suministro de Ciclo Cerrado, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Desarrollo Sostenible (DS) se encuentran inseparable y secuencialmente relacionados. La Teoría de los Stakeholders en su aplicación a las organizaciones empresariales, se enfoca a la búsqueda de soluciones a las problemáticas de sus “grupos de interés”, entre ellos, primordialmente, sus clientes o usuarios finales. Esta orientación hacia sus consumidores impulsa operativamente a la LI, siendo ésta el proceso de mover y tratar bienes desde su destino final a su origen para la recuperación de valor o su correcta eliminación. La LI es, a su vez, condición necesaria para estructurar una Cadena de Suministro de Ciclo Cerrado (Closed Loop Supply Chain), que tiene como objetivo ideal el “cero desperdicio”. Esta Cadena de Suministro de Ciclo Cerrado, aporta a la perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las empresas, fundamental para un Desarrollo Sostenible

(DS). Las normas ISO 26000 hacen referencia explícita a la relación con la LI al referirse a “los procedimientos de retirada de productos y recuperación de productos del mercado” (ISO, 2010, pág. 57) y estas normas incluyen también al DS en su Materia Fundamental IV referida al Medio Ambiente y su cuidado.

**Como citar el artículo:** Bendersky, E. (2018). La logística inversa, su relación con la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible. *Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá*, 2 (2), 16-29.

**KEY WORDS:**  
 Stakeholders Theory, Reverse Logistics, Closed Loop Supply Chain, Corporate Social Responsibility, Sustainable Development

### Abstract

The concepts behind Stakeholders Theory, Reverse Logistics (RL), Closed Loop Supply Chain, Corporate Social Responsibility (CSR), and Sustainable Development (SD) are entwined and sequentially related. The application of Stakeholders Theory to business organizations focuses into the search for solutions to the problems imposed by stakeholders, including, primary, their customers and end users. This orientation, specially towards customers, pushes RL operatively, as it involves "procedures to move and treat products from their final destination towards their origin for value recovery or their proper disposal". At the same time, RL works as a necessary condition to structure a Closed Loop Supply Chain with the goal of achieving a "zero waste" policy. This Closed Loop Supply Chain provides a perspective to Corporate Social Responsibility which, in turn, is key to a

Sustainable Development. The ISO 26000 standards refer to the explicit relation to RL when mentioning the procedures for withdrawal and recovery of products. These standard also include SD on a special section about the environment and how to take care of it.

### La Teoría de los Stakeholders

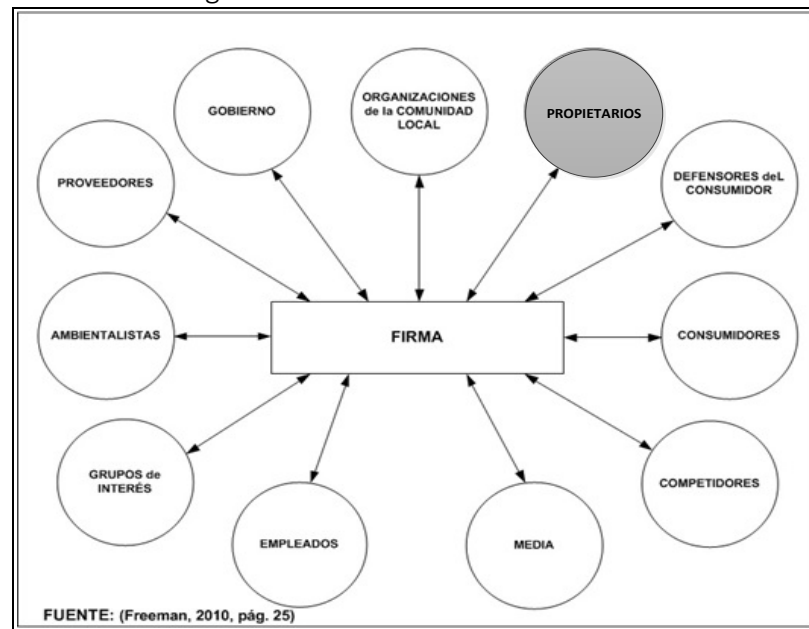
Durante años, la idea predominante de objetivo empresario fue la esbozada por el Dr. Milton Friedman, que "crudamente" alega que dentro de los límites éticos, existe una sola responsabilidad social de las empresas que es la aumentar el beneficio de sus accionistas. (Friedman, 1970).

Ese concepto lo profundiza aún más al decir que *"hay una y solo una responsabilidad social de las empresas - de usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, dedicarse a la competencia abierta y libre, sin engaño o fraude"*. (Friedman, 1970, pág. 63).

Este pensamiento extremo fue confrontado o complementado en 1984 por R. Edward Freeman (Freeman R. E., 2001) al exponer su Teoría de los Stakeholders, en la que afirma que las empresas deben conocer y administrar correctamente sus relaciones con todos los grupos de interés, a los que denomina stakeholders. Observa también que esta relación empresas-stakeholders es siempre bidireccional, siendo que los stakeholders son impulsores de las acciones de las empresas y a la vez son objetos de dichas acciones.

Cuando se hace referencia a que las ideas de Freeman son opuestas a las de Friedman, lo son si se considera que toma en cuenta el impacto de sus actos en todo el sistema social y no solo para los shareholders (accionistas), pero al mismo tiempo se podría afirmar que Freeman perfecciona a Friedman ya que los shareholders pueden ser considerados como un grupo de stakeholder sumamente importante e influyente, quizás el más, pero un stakeholder adicional.

Figura 1  
Algunos Stakeholders fundamentales



Fuente: Freeman, 2010. Pág.25

En la Figura 1 se observan algunos Stakeholders fundamentales para las empresas, en la que particularmente se destaca la presencia de los Propietarios (Shareholders) como un Grupo de Interés más. Llegado a este punto, cabe aseverar, que cada empresa tendrá un “mapa de stakeholders” propio y distinto de las demás, ya que influenciará y será influenciada por distintos grupos o sectores.

El Banco Mundial ha observado que el análisis de los stakeholders facilita a los procesos de cambios institucionales porque identifica a aquellos que tienen un interés relevante en las reformas bajo consideración. Esto asegurará políticas más realistas y sustentables. (WorldBank, 2015).

Las Normas GRI, elaboradas para la medición y exposición de las pautas de Desarrollo Sostenible, además de coincidir con las definiciones previas de los stakeholders, se refiere a los mismos como “*entidades o personas que pueden ser afectados de manera significativa por las actividades de la organización, sus productos y servicios; y cuyas acciones razonablemente se puede esperar que afecten a la capacidad de la organización para implementar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos*”, y observan claramente la existencia de dos grupos de stakeholders, los que se pueden nombrar como internos que son “*los de la organización (como por ejemplo empleados, accionistas, proveedores)*” y los externos “*grupos con relaciones con la organización (por ejemplo, los grupos vulnerables dentro de las comunidades locales, la sociedad civil)*”. (Global Reporting Initiative, 2013, pág. 249).

Esta idea de prestar gran atención a otros grupos además de los accionistas, no son aisladas ni únicas en las décadas finales del siglo pasado. En 1979 (Porter M. , 1979), ya había incorporado en el detalle de sus 5 Fuerzas Competitivas al Poder de Proveedores y Consumidores. Es decir observa con atención a 2 stakeholders externos y sumamente importantes para las organizaciones, como son los de ambos extremos, el inicial y el final, de lo que en la actualidad se llama Cadena de Suministro y que él denominaba

“Fuerzas Impulsoras de la Competencia”. Este esquema lo repite luego en su libro de 1980 (Porter M. , 2006, pág. 20).

El Customer Relationship Management (CRM) o Gestión de la Relación con los Clientes, es otro ejemplo de estrategias de negocio enfocadas hacia el cliente. También el Supply Chain Analysis o Análisis de la Cadena de Suministro incorpora al análisis interno de la compañía el de los dos grupos de interés de los extremos: los proveedores y los clientes. Esto ha significado el cambio de paradigma más importante de las empresas en los últimos 30 años.

### La Logística Inversa (LI)

Los análisis de los procesos logísticos datan de centenares y hasta miles de años atrás. Los ejércitos de la Antigua Roma avanzaban a razón de entre 30 a 50 Km/día, y debían contar con una adecuada y ágil gestión logística de transporte de alimentos, carpas y armas, parte de las cuales acompañaba a los ejércitos y parte se hacía por vía fluvial o vías terrestres alternativas.

Las primeras aplicaciones de logística aplicada a empresas se relacionan exclusivamente con el transporte, y a principios del S. XX se hacía referencia al Distribution Management. Es así como en 1963 se crea el National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), en una clara identificación de la logística solamente con esa distribución física citada.

Hubo que esperar 22 años para que en su 23ra. Conferencia anual, realizada en St Louis en octubre de 1985, el Council cambiara su nombre a Council of Logistics Management (CLM), una medida diseñada para ampliar su participación y objetos de interés más allá de las fronteras nacionales, y para abarcar las áreas estratégicas de la planificación y la ampliación de la actividad para los negocios y la industria (MHL, 2018).

Es en ese momento en que el Council describe a la logística como *“la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.”* (Ballou, 2004, pág. 4).

Son estos “requerimientos de los clientes” citados en la definición, los que se han ampliado obligando a las empresas productoras a extender sus responsabilidades incluyendo *“...un proceso en el que un fabricante sistemáticamente acepta productos previamente enviados, o partes de los mismos, para el consumo, para su posible reciclaje, refabricación o disposición”* (Dowlathshahi, 2000, pág. 143).

Esta necesidad de la llamada Logística Inversa, ya había sido advertida por Ginter y Starling, muchos años antes, cuando observaron que el gran aumento de la contaminación por residuos sólidos en USA, la escasez y aumento de materias primas vírgenes y la legislación protectora del medio ambiente confluían en la necesidad de recuperación y reutilización de las materias primas mediante la reversión de los canales de distribución. (Ginter & Starling, 1978).

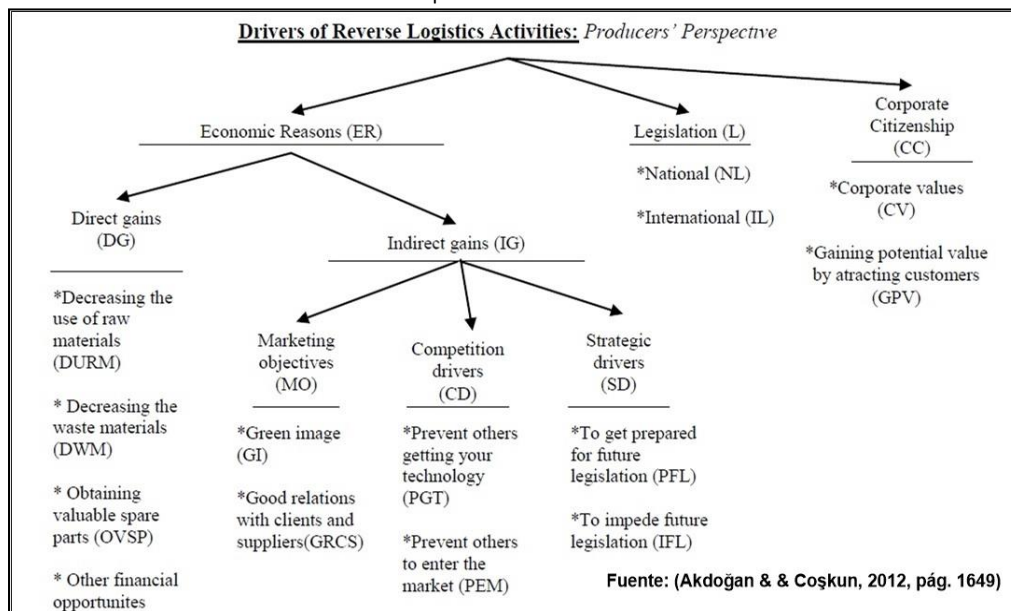
Estos autores afirmaban que la motivación básica de la realización de la LI era la económica, cuando señalaban que *“...para hacer que el reciclaje sea rentable los costos adicionales de procesamiento de*

residuos sólidos más el costo de acumulación, clasificación y transporte del material reciclable desde los puntos de consumo a los puntos de producción debe ser menor que el costo de la utilización de materias primas vírgenes.” (Ginter & Starling, 1978, pág. 75). La idea primaria, exclusivamente materialista no toma en consideración la variabilidad de las relaciones de costos. En un artículo del Wall Street Journal del 5 de abril de 2015 y reproducido por el periódico La Nación de Argentina el 10 de abril del mismo año, titulado Plastic Recyclers Reeling-How global commodity deflation ripples up the Supply los autores Georgi Kantchev y Serena Ng observaban la inconveniencia de reciclado de PET ante la baja del precio del barril de petróleo.

Es decir que si la LI, para remanufacturar ese elemento, fuera un fenómeno exclusivamente económico, se debería adoptarlo y suspenderlo al influjo de los cambios en las variables económicas. Pero esto no es así. Aparece la noción del cuidado del medioambiente para las generaciones futuras, motorizado por los organismos internacionales, por lo que el impulso exclusivamente económico para retirar y transportar los sobrantes fue cambiando. Krikke en su Tesis define a la LI refiriéndose a la “...recogida, transporte, almacenamiento y procesamiento de los productos desechados” (Krikke, 1998, pág. 18).

También lo hace Fleischmann cuando sostiene que la LI es “un proceso que comprende las actividades de logística que abarcan desde productos utilizados ya no requeridos por el usuario a los productos reutilizables en otro mercado” y Dowlatshahi, al referirse a la LI como “...un proceso en el que un fabricante sistemáticamente acepta productos previamente enviados, o partes de los mismos, para el consumo, para su posible reciclaje, refabricación o disposición” (Dowlatshahi, 2000, pág. 143) Estos agregados de procesamiento de los productos desechados, reutilizables y aptos para su reutilización o correcta disposición final, ya indica un pensamiento distinto, de tipo medioambiental. Al respecto, Akdoğan & Coşkun en la Figura 2, observan razones Económicas, Legales y de Responsabilidad Corporativa (Akdoğan & Coşkun, 2012) para la implementación de procesos de LI en una compañía.

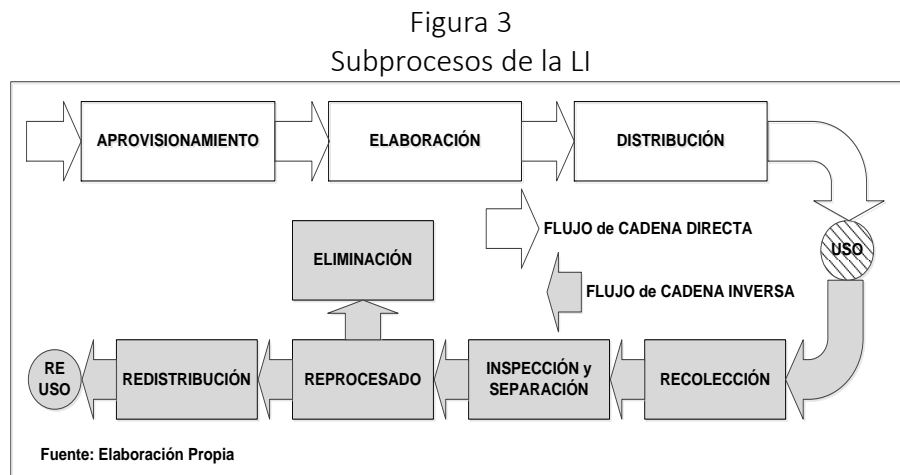
Figura 2  
Impulsores de la LI



Fuente: Akdogan & & Coskun, 2012, pág. 1649

Se podría, en un extremo, considerar que todos los impulsores tendrán una repercusión sobre los resultados económicos de las empresas, pero esta interpretación, muy al estilo de la idea del Dr. Milton Friedman, solo corrobora que toda acción tendrá en cierto momento una influencia positiva o negativa sobre la economía de las compañías, lo que no es más que una obviedad.

En la Figura 3 se ha tratado de mostrar gráficamente los subprocesos de la LI, que pueden dar como resultado la reutilización de productos o su correcta eliminación. Y vale la pena aclarar que ambos son objetivos guardianes del medioambiente.



Fuente: Bendersky, E. (2018)

### De la LI a la cadena de suministro verde de ciclo cerrado

Gailen Vick, presidente de la Asociación de Logística Inversa (RLA), asegura que “la LI es esencialmente verde”, lo que significa asumir que la reparación, restauración o reciclaje de un producto, en lugar de su descarte automático, produce un beneficio a la Tierra, y que es coherente con los conceptos de cuidado de la ecología propugnado por la iniciativa verde.

La primera presión sobre las compañías, en ese sentido, fue ejercida por stakeholders, principalmente externos y pertenecientes al Tercer Sector, que propenden a un planeta más habitable, y que obligaron a que las empresas se empezaran a ocupar y preocupar del cuidado medioambiental. El impulso fue ejercido por ONG’s ambientalistas, aún antes de que hubiera legislaciones claras sobre el tema.

Las empresas tomaron estas ideas, aunque inicialmente con poco entusiasmo o en forma no demasiado proactiva, continuando con sus investigaciones mucho más sesgadas a sus productos y mercados y a través de ellos a la inmediata rentabilidad. Pero llega un momento en que se comienza a tomar conciencia sobre el daño al medioambiente, pasando a ser un tema de preocupación universalmente generalizado y extendido más allá de gobiernos y empresas.

Hasta la década de los ‘60, se consideraba que la tierra tenía una capacidad infinita para absorber los desechos y generar los recursos. (McKinnon, 2010), pero el cambio climático, del cual se comienza a

hablar en los '70 provoca este cambio. El cuidado del medio ambiente y sus recursos, es uno de los pocos temas en el que hay un acuerdo absoluto entre todos los stakeholders, aunque en muchos casos lo es más en palabras que en hechos.

Dos informes de las Naciones Unidas, hacen referencia inicial sobre este aspecto:

- a) El de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, que se reunió en Estocolmo del 5 al 16 junio de 1972
- b) El Informe Brundtland, "Our Common Future" (Brundtland, 1987, pág. 18 Punto 3)

De ellos se pueden hacer 2 observaciones, lo difusas que resultan las responsabilidades al hacer referencia a "los pueblos" o a "la gente", que son alusiones excesivamente amplias y el lapso de 15 años transcurrido entre uno y otro informe con creciente acumulación de deterioro.

Lo genérico de las alusiones de estos escritos primarios tiene como ventaja que los hace sumamente inclusivos. Más cerca del momento actual, el Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente (PNUMA o UNEP según sus siglas en inglés) se refiere a la economía verde *"que es la que se traduce en una mejora del bienestar humano y la equidad social, reduciendo significativamente los riesgos ambientales y las insuficiencias ecológicas. En su expresión más simple, una economía verde puede ser considerada como una que es baja en carbono, eficiente en recursos y socialmente inclusiva."* (UNEP, 2018).

Las empresas que inicialmente, en las décadas de 1960 y 1970 solo trataban de controlar y eventualmente corregir los daños medioambientales producidos, pasaron a un modo reactivo en la década siguiente, en el que buscaban adaptarse a las cambiantes regulaciones.

A partir de los '90 estas mismas organizaciones comenzaron a anticipar los impactos de sus operaciones, a través de, por ejemplo, la reducción del desperdicio y la contaminación, al encontrar nuevas oportunidades de negocio. (Berry & Rondinelli, 1998).

Benita M. Beamon observa la aparición de una "nueva era del medio ambiente" que *"representa un nuevo desafío para las empresas de fabricación y producción en todo el mundo. El reto es desarrollar formas en que el desarrollo industrial y protección del medio ambiente en simbiosis pueden coexistir. El primer paso en el cumplimiento de este reto es volver a definir la estructura básica de toda la cadena de suministro, al acomodar las preocupaciones ambientales asociadas con el uso de residuos y minimización de recursos"*. (Beamon, 1999, pág. 339).

La misma autora señala que como respuesta se desarrolla la cadena de suministro de ciclo cerrado (CSCC), tendiente al 100% de recuperación de los residuos, por lo tanto "verde" y que al comparar la cadena de suministro tradicional con esta CSCC, se llega a la misma, agregando a la tradicional la aplicación de procesos de LI obviamente verdes también. La LI es, entonces, condición necesaria para llegar a la CSCC, y ésta aparece como una nueva respuesta al creciente deterioro que se está produciendo en el ambiente. Además, se puede ratificar la condición "verde" de la LI, como observara Gailen Vick al comienzo de este párrafo, y que permite un perfecto acople de la misma a la Cadena de Suministro.

También podemos agregar que el término verde en una CSCC es absolutamente redundante, ya que no existe un ciclo cerrado que no se elabore con ese objetivo, aunque sea uno entre otros.

Hemos relatado como las empresas, o por lo menos algunas de ellas, han pasado de actitudes correctivas de daños a actitudes reactivas, llegando en la actualidad a formas proactivos.

### La CSCC como parte de la RSE

Emmet et al. sostienen que *“hay una fuerte conexión entre la Responsabilidad Social Corporativa y las Cadenas de Suministro Verde. Una de las herramientas más eficaces para lograr transformaciones verdes en el mundo corporativo es CSVCC. Se centra en el diseño sostenible que aumenta la conciencia ambiental y social a través de la cadena de suministro. El diseño sostenible implica la reingeniería de los procesos de diseño para satisfacer las necesidades humanas actuales y futuras sin comprometer el medio ambiente. Los objetivos básicos de la sustentabilidad son reducir el consumo de recursos no renovables, minimizar los residuos y crear ambientes saludables y productivas a través de:*

- *Utilizar menos materiales;*
- *Evitar sustancias tóxicas y la elección de sustancias renovables o reciclables;*
- *El diseño para el desmontaje;*
- *Reducir al mínimo el consumo de energía, de pasar a la utilización de energías renovables, y la extracción de energía a partir de residuos en algunos casos;*
- *Mantenimiento de un producto o sus partes o materiales en el uso productivo de su vida útil óptima, así*
- *Retardando o impidiendo el flujo lineal de materiales desde la extracción y el procesamiento de su eliminación.*

Tabla 1  
Actividades de CSVCC relacionadas con la RSE

La utilización de menor cantidad de materiales.	Diseño sostenible
Evitar el uso de sustancias peligrosas, eligiendo aquellas reciclables y/o que provengan de recursos renovables	Diseño sostenible
Diseño para el desmontaje	Diseño enfocado a la LI
Reducción al mínimo el consumo de energía, y pasar a la utilización de energías renovables, y	LI
Extracción de energía a partir de residuos siempre que resulte posible	LI
Mantener los productos o de sus piezas o materiales en uso productivo por su vida útil óptima	LI
Retardar los ciclos extracción-disposición final de productos	LI

Fuente: Elaboración propia basado en (Emmett & Sood, 2010)

A las actividades sintetizadas en la Tabla 1, que vinculan a la CSVCC con la RSE, se le ha agregado la columna que indica su vinculación con la LI, observando que la mayoría de esas actividades se realizan dentro del marco de la LI.



A modo de ejemplo, el diseño para el desmontaje, es una influencia de la LI sobre el desarrollo de los productos. La reducción de consumo de energía y las posibilidades de generación a través de los residuos, son actividades de economía y recuperación energética, claramente ligadas a la LI.

Estas dos últimas consideraciones, la de prolongar la vida útil óptima de los productos y la de retardar la disposición final de los mismos, están altamente vinculadas al concepto de LI.

Emmett et al. Observan que existe un solapamiento entre las CSVCC y la RSE, pero que no puede considerarse a la primera como parte integrante de la segunda, ya que la CSVCC involucra a todos los participantes de la cadena, mientras que la RSE se refiere solamente a acciones internas de la organización.

No se comparte esta conclusión de Emmet et al. que sería justificada a partir de las definiciones más antiguas de RSE como la de la Comisión Europea de 2001, que se refería a *“concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”* (European Commission, 2001, pág. 4). La idea restringida de voluntariedad de la RSE, hacía prácticamente imposible la posibilidad de imponérsela a otros integrantes de la cadena de suministro ajenos a la organización.

Pero la propia European Commission evolucionó y ya en 2003 la misma Comisión indicaba una “mirada hacia el exterior” de la RSE al referirse a gestión y mejora del impacto social y ambiental, para generar valor para sus shareholders y stakeholders.

Luego, en 2011 profundiza aún más esta observación, al nombrar explícitamente a los consumidores junto a otros stakeholders, ya que manifiesta que se debe cumplir plenamente la responsabilidad social corporativa, y que las empresas deben tener en cuenta la integración de los aspectos sociales, ambientales, éticos, de derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones de negocio y llevar a cabo una estrategia en estrecha colaboración con los stakeholders. (European Commission, 2011).

La evolución de las observaciones de la Comisión Europea, indica que los objetivos de la RSE exceden los límites propios de las organizaciones y se proyectan hacia su entorno. Estas consideraciones más modernas, estarían ratificando que siempre que se apliquen procesos de CSVCC en una empresa, es porque ésta tendrá un enfoque explícito o implícito hacia la RSE.

### **La CSCC, la RSE y el DS**

Uno de los requisitos fundamentales para el DS es el cambio de las economías de lazo abierto a las economías de lazo cerrado, o economías circulares. (Walther, Steinborn, Spengler, Luger, & Herrmann, 2010, pág. 461).

Esta precisión a nivel macroeconómico, está también representada a nivel micro o de las empresas, en lo que se había citado como la evolución del análisis de SC (Supply Chain) a CLSC (Closed Loop Supply Chain), con la incorporación de la LI. Para que los procesos de producción, hacia adelante, sean complementados

con procesos de retorno, recirculación de productos y disposición final de aquellos que no tienen posibilidad de ser reutilizados, muchos países aplicaron incentivos económicos a la prevención de residuos durante el proceso de producción y extendieron la responsabilidad de los productores a los productos que se encontraban al fin de su vida útil.

La LI y la CSVCC adquieren mayor importancia en la medida que la cantidad de productos retornados ha aumentado de manera importante. Mientras (Rogers & Tibben-Lembke, 1999) habían calculado que la LI representaba un 4% del Costo de la Logística Total en 1999 ya en 2013 se la evaluaba en un 9,49% de ese costo. *“Este crecimiento es el resultado de un mayor enfoque en la satisfacción del cliente, propugnada por prácticas corporativas tales como la gestión de la calidad total y en el caso de minoristas por mayor uso de políticas devolución liberales como arma competitiva”* (Presley, Meade, & Sarkis, 2007, pág. 4606).

La Organización Internacional de Estandarización ISO en un informe inicial sobre las normas ISO 26000, preparadas para la RSE señala: *“A escala mundial, las organizaciones y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible. El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas.”* (ISO 26000, 2010, pág. 2).

Paralelamente las Normas GRI, descritas para elaborar Memorias de Sostenibilidad, señalan reiteradamente las Responsabilidades de la Organización, la Responsabilidad sobre los Productos y la Responsabilidad Social que son parte de sus 3 pilares, el ambiental, el económico y el social .

Este hilo conductor de las ideas que parten desde la LI, vinculan a ésta con las CSVCC, a este tipo de cadenas de suministro con acciones de RSE y a la RSE con el DS. Esta afirmación ratifica la vinculación de la RSE empresarial con el DS en nuestro planeta global.

## CONCLUSIONES

La LI existe desde hace ya muchos años. Algunos autores la ubican en la época de la Guerra de Secesión en EEUU. Otros se remontan a 1920, época en la que existía un mercado para piezas recuperadas y remanufacturadas de automóviles.

En todos los casos la motivación era meramente económica. Hasta la actualidad la razón económica suele ser preponderante para su aplicación o para su no utilización.

Pero en la década de 1980 se produce un cambio de enfoque en las empresas, que comienzan a orientarse más hacia su entorno.

Este cambio fue expresado por múltiples autores de Administración, pero la Teoría de los Stakeholders fue la que sintetizó la necesidad de observar y atender a todos los Grupos de Interés, internos y externos a las compañías.

Asimismo, la legislación internacional y los organismos multinacionales propendieron al cuidado del medioambiente y de la sociedad. Mientras Ginter y Starling en 1978 se referían a *“hacer que el reciclaje sea rentable”*, colocando el objetivo económico como una prioridad o como único (Ginter P. M., 1978), en 2005 Charlton se refiere al objetivo medioambiental al afirmar que *“en la logística inversa, una medida de lo que se tira es una medida de un fallo de diseño de productos y procesos de recuperación. Mientras que los vertederos de todo el mundo están en su nivel más alto, más empresas están descubriendo que es un buen negocio ser proactivos en las cuestiones ambientales”* (Charlton, 2005, pág. visitada 9/6/2015).

En 2010, Sarkis et al. (Sarkis, Helms, & Hervani, 2010) Agregan los objetivos sociales de la LI, observando que existen los internos y los del entorno.

Tabla 2  
Objetivos Sociales de la LI

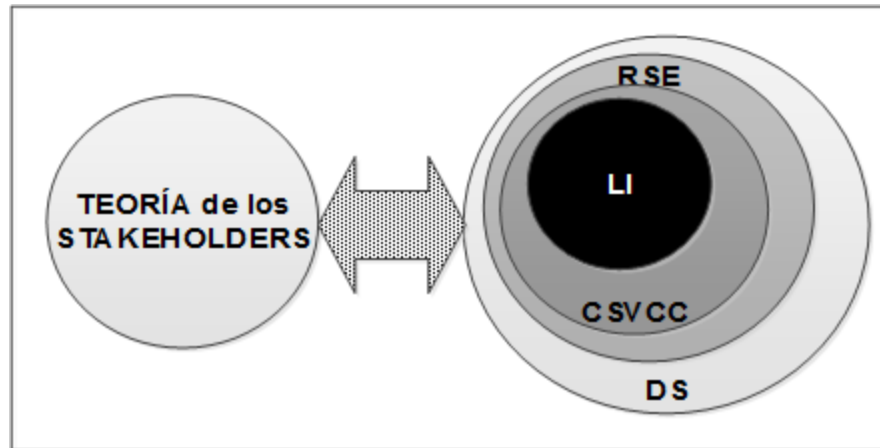
INTERNOS	DEL ENTORNO
Estabilidad en el empleo	Capital humano
Prácticas del empleo	Capital productivo
Salud y Seguridad	Capital de la Comunidad
Desarrollo de capacidades	Participación de los stakeholders

Fuente: Sarkis, Helms, & Hervani (2010)

En paralelo con estos objetivos “ampliados”, John Elkington (Elkington, 1999) en 1994 en su libro *“Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”* afirma que los negocios sostenibles, involucran los desempeños ambientales, sociales y económicos.

En la Figura 4 puede observarse como la Teoría de los Stakeholders influye sobre la LI, condición necesaria de las CSVCC, que a su vez se llevan a cabo por criterios de RSE, que influye en los cuidados que recomienda el DS. Hemos pasado de una idea primariamente operativa y con un objetivo exclusivamente económico a una idea estratégica y con repercusiones sociales y medioambientales.

Figura 4  
La Teoría de los Stakeholders influyendo sobre  
las ideas agrupadas de LI, CSVCC, RSE y DS



Fuente: Bendersky, E. (2018)

No solo se tiene una nueva visión de la LI, sino que existe una recomendación de cómo medirla y gestionarla, y que coincide con los métodos de medición y control de ideas de orden superior como la CSVCC, la RSE y el DS. Queda para una segunda etapa la verificación de que las normas del Pacto Global (Naciones Unidas), ISO 26000 (para RSE), GRI (para memorias de sustentabilidad), y las del Instituto Ethos de Brasil son perfectamente aplicables a la LI, ya que ésta forma parte indisoluble de los conceptos superiores de RSE y DS enunciados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akdoğan, M. Ş., & Coşkun, A. (2012). Drivers of Reverse Logistics Activities: An Empirical Investigation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1640-1649.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Beamon, B. M. (1999). Designing the green supply chain. *Logistics information management*, 12(4), 332-342.
- Berry, M. A., & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *Academy Of Management Executive*, 12(2), 38-50.
- Brundtland, I. (1987). Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo. Naciones Unidas.
- Charlton, C. (2005). Reverse Logistics: Customer Satisfaction, Environment Key to Success in the 21st Century. *Inbound logistics*, <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/reverse-logistics->

customer-satisfaction-environment-key-to-success-in-the-21st-century/ página visitada el 9/6/2015.

- Dowlatshahi, S. (2000). Developing a theory of reverse logistics. *Interfaces* 30(3), 143-155.
- Elkington, J. (1999). Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business. En J. Elkington, *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Emmett, S., & Sood, V. (2010). *Green Supply Chains: an action manifesto*. John Wiley & Sons.
- European Commission. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. CEE.
- European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. UE.
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder approach to strategic management. En M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison, *The Blackwell handbook of strategic management* (págs. 183-201).
- Freeman, R., & McVea, J. (4 de 6 de 2018). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Ginter, P. M. (1978). Reverse Distribution Channels for Recycling. *California Management Review*, 20(3), 72-82.
- Ginter, P. M., & Starling, J. M. (1978). *Reverse Distribution Channels for Recycling*. California Management Review, 20(3), 72-82.
- Global Reporting Initiative, G. R. (2013). *Global ReportiG4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Amsterdam: G.R.I.
- Highbeam Business. (1985). *NCPDM meets CLM in St. Louis. (National Council of Physical Distribution Management, Council of Logistics Management)*. <http://business.highbeam.com/438314/article-1G1-4044370/ncpdm-meets-clm-st-louis> visitada el.
- ISO. (2010). *Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra: ISO.
- ISO 26000. (2010). *ISO 26000 Visión General del Proyecto*. ISO [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf).
- Krikke, H. R. (1998). *Recovery strategies and reverse logistic network design*.

- McKinnon, A. (2010). Environmental sustainability A new priority for logistics managers. En A. McKinnon, M. Browne, & A. Whiteing, *Green Logistics Improving the Environmental Sustainability of Logistics* (págs. 5-7). Kogan Page Limited.
- MHL. (4 de 6 de 2018). MHL Material Handling and Logistics. Obtenido de <http://www.mhlnews.com/global-supply-chain/council-logistics-management-become-council-supply-chain-management-professional>
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* 57(2), 137–145.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva. técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Ed. Compañía Editorial Continental ECSA.
- Presley, A., Meade, L., & Sarkis, J. (2007). A strategic sustainability justification methodology for organizational decisions: a reverse logistics illustration. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4595-4620.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. S. (1999). *Going backwards: reverse logistics trends and practices* (Vol. 2). Pittsburgh: Reverse Logistics Executive Council.
- Sarkis, J., Helms, M. M., & Hervani, A. A. (2010). Reverse logistics and social sustainability. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 337-354.
- UNEP. (4 de 6 de 2018). *United Nations Environment Programme*. Obtenido de <https://www.unenvironment.org/explore-topics/green-economy/why-does-green-economy-matter>
- UNEP United Nations Environment Programme. (1972). *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*. Stockholm: UNEP United Nations Environment Programme <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=97&articleid=1503> visitada el 8/10/2015.
- Walther, G., Steinborn, J., Spengler, T. S., Luger, T., & Herrmann, C. (2010). Walther, G., Steinborn, J., Spengler, T. Implementation of the WEEE-directive — economic effects and improvement potentials for reuse and recycling in Germany. *Walther, G., Steinborn, J., Spengler, T. S., Luger, T., & Herrmann, C. (2010). Implementation of the WEEE-directive — economic effects and improvement polInternational Journal Of Advanced Manufacturing Technology*, 47(5-8), 461-474 doi:10.1007/s00170-009-2243-0.
- WorldBank. (2015). *The stakeholder analysis*. <http://www1.worldbank.org/Publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf> visitada el 25/5/2015.