

Gestión responsable de la cadena de suministro: retos para las PYMES

Rosa Colomé
Silvia Ayuso

Documento de trabajo nº 20
Julio 2014



Cátedra de Responsabilidad
Social Corporativa

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-18752-2014

Gestión responsable de la cadena de suministro: retos para las PYMES

Rosa Colomé

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Documento de trabajo nº 20

Julio 2014

Índice

0. Resumen / Resum / Summary	1
1. Introducción	2
2. Revisión de la literatura	4
3. Objetivo y metodología	6
3.1. Objetivo	6
3.2. Metodología	6
3.2.1. Selección del sector empresarial	6
3.2.2. Selección de empresas participantes	7
3.2.3. Recogida de datos y análisis	8
4. Presentación de resultados	10
4.1. Compromiso de las PYMES con la RSC	10
4.2. Requisitos de RSC por parte de los clientes de las PYMES	12
4.3. Requisitos de RSC para los proveedores de las PYMES	18
5. Conclusiones	23
Bibliografía	25
Anexo	27
Información sobre las autoras	30
Agradecimientos	30

Tablas

Tabla 1: Factores relevantes para la gestión responsable de la cadena de suministro por parte de las PYMES	5
Tabla 2: Características de las empresas estudiadas	8
Tabla 3: Estructura de la entrevista en profundidad	9
Tabla 4: Compromiso con la RSC	11
Tabla 5: Tipo de clientes y contratos	13
Tabla 6: Requisitos de RSC por parte de los clientes	14
Tabla 7: Dificultades y beneficios de la implantación de las demandas de los clientes	17
Tabla 8: Tipo de proveedores y contratos	20
Tabla 9: Requisitos de RSC para los proveedores	21
Tabla 10: Dificultades y beneficios de la implantación de las demandas por parte de los proveedores	22

0. Resumen / Resum / Summary

Resumen: El presente trabajo contribuye a comprender mejor los retos específicos a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la gestión responsable de la cadena de suministro, basándose en el estudio de cuatro PYMES catalanas del sector limpieza. En particular, se examinan las estrategias y herramientas utilizadas para la integración de criterios de RSC y se analizan las motivaciones, los factores que facilitan u obstaculizan este proceso y los beneficios percibidos. Las empresas estudiadas reciben poca presión de RSC de sus clientes y a su vez ejercen poca presión hacia sus proveedores, por lo que no parece haber un efecto de transmisión de requisitos de RSC a lo largo de la cadena de suministro del sector limpieza. Sin embargo, se observa que todas las empresas estudiadas han incorporado criterios de RSC en sus actuaciones de forma proactiva, sobre todo en las políticas de recursos humanos, un elemento estratégico para su negocio.

Resum: Aquest treball contribueix a comprendre millor els reptes específics als quals s'enfronten les petites i mitjanes empreses (PIMES) en la gestió responsable de la cadena de subministrament, basant-se en l'estudi de quatre PIMES catalanes del sector neteja. En particular, s'examinen les estratègies i eines utilitzades per a la integració de criteris de RSC i s'analitzen les motivacions, els factors que faciliten o obstaculitzen aquest procés i els beneficis percebuts. Les empreses estudiades reben poca pressió de RSC dels seus clients i al seu torn exerceixen poca pressió cap als seus proveïdors, de manera que no sembla haver un efecte de transmissió de requisits de RSC al llarg de la cadena de subministrament del sector neteja. No obstant això, s'observa que totes les empreses estudiades han incorporat criteris de RSC en les seves actuacions de forma proactiva, sobretot en les polítiques de recursos humans, un element estratègic per al seu negoci.

Summary: This study contributes to a better understanding of the specific challenges which small and medium-sized enterprises (SMEs) face in their responsible management of the supply chain, based on the study of four Catalan SMEs of the cleaning sector. In particular, it examines strategies and tools used for integrating CSR criteria, and it analyzes motivations, factors that facilitate or hinder this process and the perceived benefits. The studied companies receive little CSR pressure from their customers, and in turn exert little pressure to their suppliers, so there seems not to be a transmission effect of CSR requirements along the supply chain of the cleaning sector. However, we note that all the studied companies have incorporated CSR criteria into their actions proactively, especially in human resources policies, which are strategic to their business.

1. Introducción

Hasta el momento, el debate sobre cómo integrar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión de la cadena de suministro se ha centrado principalmente en las prácticas de las grandes empresas multinacionales. La visibilidad de estas compañías, especialmente si comercializan bienes de consumo y/o marcas conocidas por la población, y la presión recibida de sus diversos grupos de interés ha impulsado la creciente implantación de mecanismos de compra o gestión responsable de proveedores. Sin embargo, son las pequeñas y medianas empresas (PYMES) las que conforman la mayoría de proveedores de estas grandes empresas y por tanto las que reciben cada vez más requisitos relativos a estándares medioambientales y/o sociales. Además, a pesar de no poseer los mismos recursos ni el mismo poder de negociación que las grandes empresas, se espera de ellas que trasladen las exigencias sociales y ambientales también a sus proveedores.

En el año 2010, la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI- UPF) publicó el estudio “Requisitos de RSC en la cadena de suministro: el caso de las PYMES catalanas” (Roca et al., 2010). Este trabajo se basaba en una encuesta telefónica a 410 PYMES catalanas y analizaba en qué medida recibían requisitos de RSC de sus clientes y aplicaban estos requisitos a sus propios proveedores. Los resultados del estudio revelaron que más de la mitad de las PYMES catalanas (54%) reciben alguna comunicación sobre criterios de RSC que deberían cumplir para seguir trabajando con sus clientes. En cambio, el porcentaje de empresas que aplican estos requisitos a alguno de sus propios proveedores es significativamente menor: solamente un tercio (34%) de las empresas encuestadas indica que ha informado al menos a uno de sus proveedores acerca de requisitos a cumplir en alguno de los ámbitos contemplados en el estudio (medio ambiente, seguridad y salud laboral, derechos laborales, derechos humanos y corrupción). Asimismo, los resultados del estudio demuestran que las PYMES transmiten las exigencias recibidas al siguiente eslabón de la cadena de suministro: cuantos más requisitos recibe la empresa de sus clientes, más compromisos de RSC solicita a sus proveedores.

El presente estudio pretende complementar el trabajo anterior y profundizar en el análisis de las PYMES en su doble vertiente de empresas proveedoras y empresas clientes. Debido a la complejidad de los factores que influyen en la gestión responsable de la cadena de suministro por parte de las PYMES, se ha considerado oportuno realizar una investigación cualitativa, basada en el estudio de cuatro casos (PYMES) pertenecientes a un mismo sector empresarial.

El informe está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo 2 revisa la literatura relacionada con la integración de la RSC en la cadena de suministro de

las PYMES. En el Capítulo 3 se describen el objetivo y la metodología de la investigación realizada, y en el Capítulo 4 se da paso a la presentación de los resultados con respecto al compromiso de las PYMES con la RSC y los requisitos de RSC exigidos por los clientes e impuestos a los proveedores. Finalmente, se extraen las principales conclusiones del estudio.

2. Revisión de la literatura

Debido al creciente interés en la extensión de la RSC en la cadena de suministro, en los últimos años han surgido cada vez más trabajos sobre la integración de la RSC en la gestión de la cadena de suministro. Sin embargo, la investigación se ha centrado principalmente en las prácticas de grandes empresas desde la perspectiva de la gestión de compras, y no en cómo reciben las PYMES la presión para aplicar criterios de RSC, ni cómo trasladan estas exigencias a sus propios proveedores. En definitiva, existe poco conocimiento sobre el comportamiento específico de las PYMES en este ámbito y de cómo influyen sus particularidades, tanto desde el punto de vista organizativo (gestión informal de la RSC, falta de recursos económicos y humanos) como de su papel en la cadena de suministro (poco poder de negociación).

Tras realizar una exhaustiva revisión de la literatura, hemos encontrado algunos estudios empíricos sobre la integración de criterios de RSC en la cadena de suministro de PYMES - todos haciendo referencia a países diferentes de España. Estos estudios son mayoritariamente de naturaleza cualitativa y exploran la presión ejercida por los clientes de las PYMES (perspectiva del proveedor) o las estrategias de gestión responsable dirigidas hacia los proveedores de las PYMES (perspectiva del comprador). Sólo unos pocos estudios se centran en las PYMES en su doble papel como compradores y proveedores.

La Tabla 1 resume los factores relevantes para la gestión responsable de la cadena de suministro por parte de las PYMES identificados por la literatura existente. En particular, la Tabla muestra cuáles son las estrategias y herramientas más utilizadas para la integración de criterios de RSC y cuáles son las motivaciones, los factores y los obstáculos de este proceso y los beneficios percibidos. El presente estudio pretende explorar estas cuestiones en un estudio de casos, y de esta manera contribuir a comprender mejor los retos específicos a los que se enfrentan las PYMES en la gestión responsable de la cadena de suministro.

Tabla 1: Factores relevantes para la gestión responsable de la cadena de suministro por parte de las PYMES

Herramientas y estándares	Cumplimiento legal, códigos de conducta, declaraciones o políticas escritas, certificación de sistemas de gestión (p.ej. ISO 14001, SA8000, OHSAS 18001) o de productos (p.ej. FSC), especificaciones técnicas de productos o producción, actividades de formación y capacitación, sistemas de registros, recepción de premios, prácticas específicas, informes, encuestas, inspecciones directas y por terceras partes, asistencia técnica	Baden et al. (2009), Baden et al. (2011), Ciliberti et al. (2008), Ciliberti et al. (2009), Jorgensen and Knudsen (2006), Lee (2008), Nawrocka (2008), The Copenhagen Centre (2006)
Motivaciones	Valores éticos personales del propietario/gerente, legislación, presión de empresas compradoras (empresas grandes e instituciones públicas), satisfacción de empleados, reputación, asegurar calidad, entrega y estándares de producción, otros beneficios económicos	Baden et al. (2009), Ciliberti et al. (2008), Ciliberti et al. (2009), Jorgensen and Knudsen (2006), Nawrocka (2008), Pedersen (2009), The Copenhagen Centre (2006)
Factores de éxito	Formalización de los requisitos RSC, uso de estándares formales y certificaciones, localización de proveedores en países de ingresos bajos, prácticas de compra responsable (p.ej. integrar criterios RSC en la selección de proveedores), sensibilización y gestión de RSC por parte de proveedores	Baden et al. (2009), Ciliberti et al. (2008), Jorgensen and Knudsen (2006), Lee (2008), Nawrocka (2008), Pedersen (2009), The Copenhagen Centre (2006)
Obstáculos	Falta de recursos (tiempo, dinero, conocimientos necesarios), carga administrativa (gestión de documentos, burocracia), dificultad de exigir y controlar la implantación de requisitos RSC, comportamiento oportunista (“enfoque de <i>checklist</i> ” y “efecto techo” en el cumplimiento de requisitos RSC), falta de reconocimiento o recompensa por cumplir con requisitos RSC, falta de interés o incentivos por parte del cliente final, conflicto de requisitos RSC con otros requisitos (precios, entrega, calidad etc.), diferencias culturales (si proveedores están localizados en otros países)	Baden et al. (2009), Baden et al. (2011), Ciliberti et al. (2008), Ciliberti et al. (2009), Nawrocka (2008), The Copenhagen Centre (2006)
Beneficios	Reputación, ética personal, motivación de empleados, formalización de estrategia y prácticas de RSC, obtención de certificación, mejoras en eficiencia, ventajas comerciales (cumplir requisitos para futuras licitaciones)	Baden et al. (2009), Ciliberti et al. (2009)

3. Objetivo y metodología

3.1. Objetivo

El presente estudio tiene por objetivo general analizar cómo las PYMES integran criterios de RSC en su función de proveedores (en cuanto a la relación con sus clientes) y compradores (en cuanto a la relación con sus proveedores). En particular, se trata de examinar las **estrategias y herramientas** utilizadas para la integración de criterios de RSC y determinar cuáles son las **motivaciones**, los **factores que facilitan u obstaculizan** este proceso y los **beneficios** percibidos.

3.2. Metodología

La metodología utilizada para alcanzar el objetivo mencionado es la investigación basada en el estudio de casos, que resulta útil para investigaciones exploratorias permite comprender profundamente cada empresa individualmente, recogiendo y analizando evidencia de diferentes fuentes (Eisenhardt, 1989), y permitiendo llegar a una comprensión mejor y más novedosa del fenómeno estudiado que con otros métodos (Yin, 1994). Dado que la evidencia del estudio de casos múltiple es más convincente y el estudio completo es visto como más robusto (Yin, 1994), en este trabajo se analizan cuatro casos o empresas, cumpliendo así las directrices de Eisenhardt (1989), quien afirma que para construir teoría, el estudio de casos debe contar con un número de casos entre cuatro y diez.

3.2.1. Selección del sector empresarial

La intención era seleccionar cuatro PYMES catalanas pertenecientes a un mismo sector con orientación B2B (*“business to business”*), para asegurar que las empresas bajo estudio tuvieran relaciones con otras organizaciones tanto aguas arriba como aguas abajo en la cadena de valor. Tras valorar diferentes sectores de actividad, se escogió el sector de la limpieza a colectivos (colegios, hospitales, hoteles, oficinas, etc.) porque es un sector con una combinación de producto (con alto impacto ambiental) y servicio, que utiliza una mano de obra mayoritariamente del colectivo de inmigrantes; y que tiene importantes implicaciones para la salud y seguridad laboral, que lo hace muy atractivo para tratar todos los elementos que afectan y definen las políticas y prácticas de RSC.

La Asociación Profesional de Empresas de Limpieza – ASPEL - define la actividad del sector como: *“La limpieza hoy es un nuevo concepto. Ha dejado de ser una necesidad para convertirse en una demanda social, con connotaciones tan importantes como la conservación del Medio Ambiente y la calidad de vida. La limpieza deja de ser un elemento secundario, para convertirse en clave del nivel de satisfacción, salud y comodidad de los ciudadanos”* (ASPEL, 2014).

El número de empresas inscritas en el Directorio Central de Empresas bajo el epígrafe 81.2 de la CNAE-2009, correspondiente a 'actividades de limpieza', se situaba a principios de 2012 en unas 26.300. El volumen de empleo generado por las empresas se situó en 473.000 trabajadores a finales de 2011. La mayor parte de las empresas son de pequeña dimensión, de manera que el 77% del total cuenta con cinco o menos empleados y sólo el 6% dispone de una plantilla de 20 empleados o más (ASPEL, 2014).

Según ASPEL, las empresas de este sector tienen grandes retos profesionales por su dimensión y por el hecho que deben cumplir de forma escrupulosa la normativa laboral, empresarial y de seguridad, higiene y prevención de riesgos laborales. Asimismo, cobran cada vez más importancia los aspectos relacionados con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Por ejemplo, el acuerdo marco del servicio de limpieza de la Generalitat de Catalunya (Exp. 2009/5) propone criterios de adjudicación que contemplen aspectos sociales como los relacionados con la formación del personal en el lugar de trabajo que incrementen la adaptabilidad de los trabajadores, su capacidad y su calificación. Además, recomienda criterios que aporten un valor añadido a la prestación del servicio, como la incorporación de aspectos medioambientales y mejoras en la implantación de medidas adicionales en seguridad, salud y prevención de riesgos laborales (Generalitat de Catalunya, 2009).

3.2.2. Selección de empresas participantes

En cuanto a la selección de las empresas, se buscaron cuatro PYMES del sector de la limpieza ubicadas en Cataluña, que tuvieran más de cinco años de existencia y que tuvieran sensibilidad por los temas de RSC. Desde la Asociación Catalana de Empresas de Limpieza (Associació Catalana d'Empreses de Neteja – ASCEN) se hizo un mailing a todas sus empresas asociadas, invitándolas a colaborar en el proyecto de investigación. Con las empresas que aceptaron participar en el estudio se concertó una entrevista con el propietario y/o gerente.

Por cuestiones de confidencialidad no revelaremos la identidad de las empresas, y simplemente las llamaremos empresa 1, empresa 2, empresa 3 y empresa 4. A continuación, en la Tabla 2 se resumen las principales características de las cuatro empresas en el momento de la entrevista.

Tabla 2: Características de las empresas estudiadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Año de creación	2000	1986	1990 (1978)	1999
Número de empleados	18	500 ¹	100	10 en invierno y 22 en verano
Servicios ofrecidos	Limpieza de edificios, pulidos de suelo, limpieza de cristales y limpiezas técnicas	Limpieza, servicios auxiliares, control de plagas, jardinería y mantenimiento.	Limpieza	Limpieza
Número de clientes	50 entidades aprox.	300 entidades aprox.	400 puntos de trabajo aprox. (entidades y particulares)	n.d. (entidades y particulares)
Número de proveedores (principales)	3	15	n.d.	3

3.2.3. Recogida de datos y análisis

La recogida de datos para el estudio de casos ha consistido en entrevistas en profundidad con los propietarios y/o gerentes de cada una de las cuatro PYMES seleccionadas. Se trataba de entrevistas semiestructuradas que duraron entre 45 minutos y 1 hora y media. Las entrevistas se realizaron entre Junio 2011 y Enero 2012.

Con la información recogida en la revisión de la literatura y el trabajo previo, se elaboró un guión de entrevista que se estructuró tal como se presenta en la Tabla 3. El guión completo se presenta en el Anexo.

¹ A pesar de que esta empresa no puede ser considerada una PYME con sus 500 empleados, se trata de una empresa familiar que comenzó como pequeña empresa y en consecuencia nos ha permitido ver la evolución de una PYME del sector limpieza hacia una gran empresa.

Tabla 3: Estructura de la entrevista en profundidad

Apartado	Elementos de estudio
Información general de la empresa	Año de creación, número de empleados, facturación, servicios ofrecidos
Clientes	Número de clientes, tipología, tipo y condiciones de los contratos.
Proveedores	Número de proveedores, tipología, tipo y condiciones de los contratos.
Compromiso con la RSC	Inicio, actuaciones, motivaciones, acuerdos voluntarios, sistemas de gestión estandarizados y/o certificables, distinciones o premios.
Requisitos de RSC por parte de los clientes	Petición por parte de los clientes de requisitos de RSC, tipología de clientes que exigen más estos requisitos, determinación de las condiciones contractuales con los clientes, información de los requisitos, formalización de los requisitos, acreditación y verificación del cumplimiento de los requisitos, dificultades y beneficios de la implantación de las demandas de los clientes.
Requisitos de RSC por parte de los proveedores	Petición a los proveedores de requisitos de RSC, motivaciones para la petición de dichos requisitos, tipología de proveedores a los que más se les exigen estos requisitos, determinación de las condiciones contractuales con los proveedores, información de los requisitos, formalización de los requisitos, acreditación y verificación del cumplimiento de los requisitos, dificultades y beneficios de la implantación de las demandas por parte de los proveedores.

Las entrevistas realizadas se grabaron y transcribieron para permitir el análisis de los factores que influyen en la gestión responsable de la cadena de suministro por parte de las PYMES. A partir del examen individual de las empresas, se realiza un análisis cruzado donde se comparan los cuatro casos para extraer conclusiones. Los resultados de esta última fase del estudio de casos se presentan en el próximo capítulo.

4. Presentación de resultados

4.1. Compromiso de las PYMES con la RSC

Las cuatro PYMES del sector de la limpieza que accedieron a participar en el estudio tienen sensibilidad por los temas de RSC. La primera parte del estudio analiza este compromiso de las empresas con la RSC. En la Tabla 4 se muestran tanto las motivaciones nombradas por los propietarios o gerentes entrevistados, como las principales actuaciones de RSC. Aunque la principal motivación para todas las empresas son los valores éticos personales de la propiedad o de la dirección, también se nombran algunos motivos más instrumentales como la diferenciación de la competencia, el crecimiento personal o el bienestar de los empleados y la minimización de riesgos y problemas.

Con respecto a las actuaciones concretas de RSC, las empresas que participaron en el estudio, hicieron especial hincapié en las políticas de gestión del personal de las empresas, dado que es un elemento estratégico para su negocio. Por una parte, trabajan para la igualdad de oportunidades en la selección del personal, y contratan a personas de colectivos inmigrantes y/o en situación de riesgo de exclusión social. Por otra parte, ofrecen contratos indefinidos a la gran mayoría de la plantilla y realizan cursos de formación periódicamente, con el objetivo de incrementar la fidelidad y compromiso de sus trabajadores.

En cuanto a actuaciones medioambientales, las empresas básicamente se centran en utilizar productos no agresivos y respetuosos con el medio ambiente. Otras actuaciones en el ámbito de la RSC son la colaboración con entidades sociales y locales con el objetivo de apoyar diferentes causas sociales.

Mientras dos de las cuatro empresas disponen de una certificación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001, ninguna de las PYMES ha suscrito un acuerdo voluntario de RSC o ha implantado un sistema de gestión estandarizado relacionado con temas medioambientales o sociales.

Tabla 4: Compromiso con la RSC

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Motivaciones	Valores éticos personales	Valores éticos personales (liderazgo desde dirección general); diferenciación de la competencia; crecimiento personal de los trabajadores; incremento del valor de la organización; ayuda a la sociedad	Valores éticos personales, bienestar de los empleados	Valores éticos personales; minimización de riesgos y problemas
Actuaciones de gestión de recursos humanos	Contratación de personas en riesgo de exclusión social Formación las primeras semanas que trabaja en la empresa Contrato temporal inicial de tres meses, después contrato indefinido	Plan de formación Contratación de personas discapacitadas y en riesgo de exclusión social Creación de un Centro Especial de Trabajo	Contrato temporal inicial de tres meses, después contrato indefinido Formación continua Premios a empleados (p.ej. viajes) Ayudas financieras (avales, préstamos) a empleados	Formación anual (sobre todo en aspectos relativos a riesgos laborales) 80% de la plantilla tiene contrato fijo Contratación de personas en riesgo de exclusión social Flexibilidad para conciliar vida laboral y personal
Actuaciones medio-ambientales	Utilización de productos no agresivos	-	Utilización de productos respetuosos con el medio ambiente	Utilización de productos no agresivos
Otras actuaciones	Se favorecen PYMES locales como proveedores	Certificación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001 (desde 2005) Colaboración con ONG (proyectos de mejora de la educación o de las condiciones de vida de colectivos marginados)	certificación de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001 (desde 2007) Colaboración con entidades sociales y locales Donativos a campañas sociales	Colaboración con entidades sociales

4.2. Requisitos de RSC por parte de los clientes de las PYMES

La segunda parte del estudio analiza la relación de la PYME con sus clientes como proveedora de servicios. La Tabla 5 ilustra la tipología de clientes y contratos existentes. Las empresas estudiadas tienen diversos tipos de clientes, tanto entidades de carácter público y privado, como particulares. En general, los contratos especifican todos los detalles del servicio, y las relaciones contractuales en este sector son estables cuando el cliente es una empresa. Como explica la empresa 2, el contrato es “el elemento que le da legalidad al documento de oferta. En el documento de oferta, la empresa te pide que demuestres tu capacidad técnica, las fichas técnicas de los productos y máquinas utilizadas, la capacitación del personal, etc.” Sin embargo, las empresas estudiadas coinciden en afirmar que el precio es el factor principal a la hora de conseguir un contrato, y que la capacidad técnica solo es más relevante para determinados sectores con requisitos específicos, como por ejemplo hospitales y laboratorios.

Con respecto a la exigencia de requisitos de RSC por parte de los clientes (véase Tabla 6), se observa que depende del sector al que se ofrezcan los servicios, puesto que se enfatizan diferentes aspectos: medio ambiente, seguridad y salud laboral. El nivel de exigencia también depende en gran medida de si el cliente es empresa pública o privada, y especialmente del sector de actividad de la misma.

Así, algunos centros educativos establecen en sus contratos requisitos relacionados con temas de seguridad, salud y medio ambiente, e incluso requisitos relacionados con la tipología de productos a utilizar en la limpieza (por ejemplo, líquido antibacteriano para las mopas para evitar que el polvo se quede en el aire y pueda afectar a los niños asmáticos o alérgicos), así como horas y días en las que hacer las diferentes actuaciones (las más agresivas se deben hacer en vacaciones escolares de Semana Santa y Navidades). Ocasionalmente, estos centros educativos pueden comprobar las características y composición de los productos que utiliza la empresa, ya que las empresas de limpieza tienen que tener preparadas las fichas de los productos para enviar a los clientes si éstos lo reclaman.

Tabla 5: Tipo de clientes y contratos

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Tipología de clientes	Centros educativos de secundaria, comunidades de vecinos y Gremio de Panaderos (oficinas y panaderías)	Centros educativos privados (universidades, colegios), industria química, farmacéutica, alimentaria sanidad, edificios corporativos – 60% grandes empresas, 30% mediana y 10% pequeñas	Bancos y cajas de ahorro, edificios, oficinas, comunidades de propietarios, teatros y salas de fiesta, despachos, aparcamientos, fábricas y naves industriales, escuelas y universidades, bibliotecas, limpieza de maquinaria industrial, particulares, etc.	Comercios, comunidades de vecinos, particulares y alojamiento vacacional (apartamentos turísticos y casas de alto standing)
Tipo de contratos	Concursos, contratos escritos	Contratos de mantenimiento que se prorrogan año tras año El documento de oferta, que se adjunta al contrato, contiene todas las especificaciones de organización del personal, productos y maquinaria	Siempre hacen un presupuesto con contrato indefinido, que el cliente siempre puede cancelar avisando con un mes de antelación	Contratos indefinidos con todos los clientes, excepto con los particulares con los que el acuerdo es verbal Los contratos indefinidos se pueden rescindir con una notificación previa de 15 días siempre que haya causas que lo justifiquen
Condiciones de contratos	Criterios de adjudicación en concursos públicos Precio establecido	Precio es el factor principal (mano de obra) Capacidad técnica, sobre todo en el sector hospitalario y en los laboratorios (en estos dos sectores, puede ser más importante la capacidad técnica que el precio)	En el contrato se especifica siempre: qué se va hacer, cuándo se va a hacer, cómo se va a hacer y qué productos se van a utilizar.	Precio es lo que pesa más, sobre todo en época de crisis

Tabla 6: Requisitos de RSC por parte de los clientes

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Petición de requisitos de RSC	Requisitos relacionados con temas de seguridad, salud y medio ambiente (p.ej. reciclaje de residuos), incluso requisitos relacionados con la tipología de productos a utilizar en la limpieza, horas y días en las que hacer las diferentes actuaciones (las más agresivas se deben hacer en vacaciones escolares) (centros educativos) Temas de seguridad alimentaria (gremio de panaderos)	Protocolos de servicio específicos requeridos por el sector hospitalario y farmacéutico Maquinaria especializada requerida por sector tecnológico Capacidad técnica (ISO 9000) Condiciones de contratación del personal (p.ej. mediante centros especiales de empleo) no son exigidos pero pueden ayudar a conseguir un contrato	Cumplimiento de normativa de prevención de riesgos laborales (empresas) Criterios de concursos públicos (instituciones públicas) Certificados de calidad son valorados por algunos clientes pero no exigidos	Cumplimiento de normativa de prevención de riesgos laborales (empresas)
Formalización de los requisitos de RSC	Se incluyen en el contrato	Se incluyen en el contrato de forma detallada (en sector hospitalario y tecnológico)	Se incluyen en el contrato	Se incluyen en el contrato
Acreditación y verificación del cumplimiento de los requisitos de RSC	Clientes pueden exigir las características y composición de los productos que utiliza la empresa mediante las fichas de los productos	Se debe acreditar el cumplimiento de los requisitos derivados de la normativa en productos, procedimiento y personal, además de requisitos de calidad (ISO 9000/EFQM)	Instituciones públicas incorporan requisitos en los concursos públicos pero no controlan su cumplimiento posteriormente. Algunos clientes exigen la acreditación y verificación del cumplimiento de la normativa relativa a riesgos laborales.	Clientes empresa se preocupan de exigir requisitos en el momento de firmar el contrato, pero no de verificar su cumplimiento posterior

En el caso de los sectores hospitalario y tecnológico (con departamentos de riesgos laborales o personas formadas y responsables de este ámbito), el cliente informa de los requisitos exigidos y determina las condiciones contractuales resultantes. Se trata de protocolos de servicio concretos que responden a la normativa específica de cada sector, como por ejemplo la utilización de aspiradores de baja frecuencia en el sector tecnológico. Aparte de demostrar la capacidad técnica de la empresa de limpieza (con el certificado de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9000), se debe acreditar el cumplimiento de los requisitos del cumplimiento de la ley en productos, procedimiento y personal (incluso en la formación del posible personal sustituto en caso de baja).

Por su parte, se afirma que las instituciones públicas incorporan requisitos relativos a la RSC en los concursos públicos pero no controlan su cumplimiento posteriormente.

Las empresas privadas de sectores no tan regulados suelen preocuparse únicamente del cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales, por lo que a veces exigen su acreditación y verificación. En este caso, la empresa de limpieza facilita al cliente los documentos de los cursos hechos por los trabajadores, la vigilancia de la salud, el certificado de pago de las cotizaciones a la Seguridad Social de los trabajadores, y en algunos casos, también se exige que este documento acreditativo sea nominativo (es decir, que Hacienda prepare el certificado para la empresa-cliente que lo solicita).

Otras entidades (comunidades de vecinos, colegios menos sensibilizados), y sobre todo clientes particulares, no suelen exigir requisitos relacionados con el medio ambiente, ni con aspectos relativos a la prevención de riesgos laborales; y priorizan otros criterios como el precio o los acuerdos de colaboración en exclusividad. En estos casos, son las empresas entrevistadas las que determinan las condiciones contractuales (en términos de productos, procesos, etc.) y que proponen protocolos de productos respetuosos con el medio ambiente y la salud y seguridad laboral.

En definitiva, los clientes de las PYMES estudiadas exigen pocos requisitos de RSC que vayan más allá de los establecidos por la legislación pertinente. Sin embargo, se observa que las empresas han incorporado algunos criterios de forma proactiva en sus actuaciones.

La Tabla 7 muestra las facilidades, las dificultades y los beneficios identificados por las PYMES estudiadas, en relación con la incorporación de criterios de RSC. Debido a la poca presión en temas de RSC por parte de los clientes, las facilidades están más vinculadas con la creciente conciencia social general (“realmente ahora estamos todos mucho más concienciados porque todo el mundo lo exige, incluso en reciclaje y todo eso”) y las condiciones internas de la

propia PYME para aplicar los protocolos de servicio correctos. Por ejemplo, la empresa 4 subraya la importancia de tener personal joven con una filosofía compartida con la propiedad. Normalmente contrata personas con experiencia previa en hoteles o servicios, de forma que es fácil transmitir la necesidad de aplicar los protocolos de limpieza y de utilizar los productos establecidos (sin hacer mezclas).

Aparte de la falta de preocupación de los clientes por los temas de medio ambiente y riesgos laborales, la mayor dificultad en la implantación de las demandas de los clientes (o de la propia empresa) parece ser la aplicación real de las mismas, dado que el servicio que ofrecen es intenso en mano de obra y muchas veces el personal no es consciente de la importancia de actuar de la forma establecida. Así, a pesar de que se incorporan las demandas en el contrato, la aplicación va a cargo del personal que en muchas ocasiones no hace caso de los requisitos y aplica lo que considera oportuno (por ejemplo, en las condiciones se indica no mezclar ciertas sustancias y las empleadas las mezclan porque siempre lo han hecho así).

Otras dificultades señaladas son los costes relacionados, por ejemplo, con la creación de un departamento de prevención de riesgos laborales. Problemas añadidos que son específicos del sector son el alto número de bajas laborales (y su abuso) y el hecho de que haya mucha actividad sumergida, que puede ofrecer el mismo servicio sin cumplir los requisitos, y esto crea una competencia desleal.

Entre los beneficios nombrados de la implantación de las demandas de los clientes está la satisfacción de éstos y la mejora de la calidad del servicio ofrecido en general. Así lo ve la empresa 2, que opina que el departamento de riesgos laborales creado es necesario por la exigencia de algunos clientes de más volumen, pero beneficia a la calidad del servicio global que da la empresa, incluso a aquellas empresas que no han exigido este departamento. La empresa lo resume como: “tener sectores que te exigen mucho en términos de requisitos, conlleva que la empresa también gane y crezca mucho”. Otros empresarios reconocen de manera implícita la ética personal como beneficio, ya que aseguran que “no saben ser malos” o “no saben engañar”.

Tabla 7: Dificultades y beneficios de la implantación de las demandas de los clientes

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Facilidades	Creciente conciencia social Implicación de la empresa para cumplir exigencias de los clientes (centros educativos) Asesoramiento y colaboración con empresa municipal de promoción económica	Implicación del cliente: en algunos sectores (p.ej. laboratorios) hay técnico (médico) que guía a la empresa en la definición de los protocolos de servicio	Clientes confían en que se utiliza el mejor producto	El personal es relativamente joven y suele tener formación y/o experiencia previa, de forma que es más fácil transmitir la necesidad de aplicar los protocolos de limpieza y de utilizar los productos establecidos
Dificultades	No se valora la contratación de personal con riesgo de exclusión social Problemas con las trabajadoras de colectivos en riesgo de exclusión social (inmigrantes y mujeres maltratadas) Presupuestos bajos debido a situación de crisis Un problema del sector es el alto número de bajas laborales y los consiguientes costes de sustitución	Desconocimiento de la normativa y falta de sensibilidad de algunos clientes (sobre todo colegios) Costes muy altos (creación de un departamento de asesoramiento en prevención de riesgos laborales para cumplir con todas las normativas que aplican a los diferentes sectores de los clientes) Rotación de personal incrementa los costes de formación (aunque debido a la crisis ha bajado la rotación) Problemas para encontrar trabajadores adecuados con discapacidad (cumplimiento de LISMI)	Falta de preocupación de los clientes por los temas de medio ambiente Utilización correcta de los productos establecidos por parte del personal (formación y control continuo) Costes (departamento de riesgos laborales) Un problema del sector es el alto número de bajas laborales (inventadas) (aunque debido a la crisis ha bajado el absentismo)	Falta de preocupación de los clientes por los temas de medio ambiente y riesgos laborales Aplicación de medidas de seguridad laboral por parte del personal Un problema del sector es que hay mucha actividad sumergida, que puede ofrecer el mismo servicio sin legalidad ni profesionalidad, y esto crea una competencia desleal
Beneficios	Ética personal	Cumplimiento de las exigencias del mercado (de los clientes) Mejor calidad de servicio	Satisfacción de clientes por no utilizar productos tóxicos	-

4.3. Requisitos de RSC para los proveedores de las PYMES

La tercera parte del estudio analiza la relación de la PYME con sus proveedores como compradora de productos y servicios. Los proveedores más importantes para esta tipología de empresas son los proveedores de productos, generalmente grandes distribuidores que pueden abastecer todo tipo de productos especializados. Además, la empresa 2 trabaja con proveedores de maquinaria especializada (no fabricantes sino distribuidores, que generalmente tienen un departamento técnico que asesora en el uso y mantenimiento de la maquinaria). La Tabla 8 ilustra la tipología de proveedores y contratos existentes.

En general, la relación con los proveedores de producto y maquinaria es estable, aunque no exista un contrato escrito y se formalice a través de las compras puntuales. En el caso de la empresa 2, ella gestiona la compra de productos y maquinaria especializada, que el proveedor envía directamente a casa del cliente. Teniendo en cuenta los sectores de actividad específicos de esta empresa (hospitalario, farmacéutico y tecnológico), las condiciones más importantes que deben cumplir los proveedores de producto y maquinaria son la capacidad técnica exigida por sus clientes y la capacidad de distribución de los productos exigida por la propia empresa. Otro aspecto muy importante que subraya la empresa 2, es la oferta complementaria de cursos de formación sobre el uso adecuado de los productos y la maquinaria – una condición no exigida pero si valorada.

La mayoría de las empresas trabajan desde hace muchos años con los mismos proveedores. Como afirma una de las personas entrevistadas, la empresa siempre compra los mismos productos porque es difícil formar a los trabajadores sobre el uso de nuevos productos.

Con respecto a la petición de requisitos de RSC a los proveedores (véase Tabla 9), las empresas exigen a sus proveedores los requisitos técnicos que determina la legislación, siguiendo sus propios protocolos o las exigencias que les trasladan los clientes. Las empresas exponen que el nivel de exigencia es la misma para todos los proveedores. Sólo en casos excepcionales, cuando el cliente pide algún producto único y específico, se pide el producto sólo a los proveedores estratégicos para desarrollarlo de forma conjunta. A veces puede pasar que las medidas de salud laboral estén reñidas con las prácticas medioambientales: por ejemplo, la empresa 4 dice que intenta comprar botellas de 1 litro y no grandes garrafas de 5-25 litros, ya que en este último caso, el producto se debe poner en botellas más pequeñas que no siempre llevan etiqueta y pueden dar lugar a equivocaciones en la aplicación de los productos. Cabe destacar que la empresa 2 exige a todos sus proveedores un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9000.

Según las persona entrevistadas, la petición de requisitos de RSC a los proveedores responde – además de a las exigencias puntuales de los clientes – a la mayor conciencia social imperante (por ejemplo, de no utilizar sulfumán), a la minimización de riesgos laborales y a dar una imagen al cliente de que se utilizan buenos productos.

La Tabla 10 muestra las facilidades, las dificultades y los beneficios identificados por las PYMES estudiadas, en relación la implantación de las demandas de RSC por parte de los proveedores.

Como elementos facilitadores se reconocen la evolución del mercado de productos hacia productos con cada vez menor impacto medioambiental y la ayuda por parte de algunos proveedores que puede ir desde la información sobre temas de riesgos laborales y medio ambiente al asesoramiento o incluso la formación técnica gratuita sobre la utilización de maquinaria y productos.

En contrapartida, como dificultades se nombran casos de proveedores que no cumplen con los requisitos básicos exigidos (como por ejemplo, entregar las fichas técnicas de productos y maquinaria) o no informan sobre las cuestiones tratadas.

El principal beneficio identificado es el cumplimiento de las exigencias del mercado o de los clientes en aquellos casos en las que las PYMES reciben estas demandas de algunos de sus clientes.

Tabla 8: Tipo de proveedores y contratos

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Tipología de proveedores	Preferentemente PYMES y una gran empresa	Mayoritariamente medianas y grandes empresas	n.d.	n.d.
Tipo de contratos	-	Compromisos anuales con los proveedores, en los que el proveedor indica el precio, descuentos y características del producto que ofrece ese año	No hay contratos de suministro, sólo compras puntuales	No hay contratos, hay condiciones de compra establecidas; cuando la empresa necesita producto, realiza la compra puntual
Condiciones de contratos	-	Condiciones importantes son la capacidad técnica exigida por los clientes y la capacidad de distribución de los productos exigida por la propia empresa. No se exige pero se valora la oferta complementaria de cursos de formación sobre el uso adecuado de los productos y la maquinaria	Normalmente las compras son de gran volumen, aprovechando el descuento por volumen	Si la compra es de gran volumen, se suele ofrecer algún tipo de descuento

Tabla 9: Requisitos de RSC para los proveedores

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Petición de requisitos de RSC	Proveedores ya saben qué productos deben servir Si proveedores no entregan las fichas de los productos, se les reclama (están obligados a entregarlas)	En las ofertas les piden demostrar que productos y maquinaria están homologados (fichas técnicas) Se exige la ISO 9000 a todos los proveedores de producto y maquinaria	Se utilizan productos de marcas comerciales conocidas	Se exige que todos los productos lleven etiqueta identificativa
Motivación para la petición de los requisitos de RSC	Conciencia social imperante	Exigencia de clientes (normativa del sector y filosofía de sistemas de gestión de la calidad) Su propia política de calidad	Dar imagen al cliente de que utilizan buenos productos	Minimizar riesgos laborales

Tabla 10: Dificultades y beneficios de la implantación de las demandas por parte de los proveedores

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Facilidades	Evolución del mercado de productos Asesoramiento por parte de los proveedores	Formación técnica gratuita por parte de los proveedores sobre utilización de maquinaria y productos	-	Evolución del mercado de productos – tienen mínimo impacto medioambiental Algunos proveedores informan sobre temas de riesgos laborales y medio ambiente
Dificultades	-	Antes trabajaban con pequeños distribuidores, que no siempre les entregaban las fichas técnicas de productos y maquinaria	Proveedores no informan sobre temas de medio ambiente	-
Beneficios	Cumplimiento de las exigencias de los clientes	Cumplimiento de las exigencias del mercado (de los clientes)	-	-

5. Conclusiones

El presente trabajo contribuye a comprender mejor los retos específicos a los que se enfrentan las PYMES en la gestión responsable de la cadena de suministro, basándose en el estudio de cuatro PYMES catalanas del sector limpieza. En particular, se examinan las estrategias y herramientas utilizadas para la integración de criterios de RSC y se analizan las motivaciones, los factores que facilitan u obstaculizan este proceso y los beneficios percibidos.

Después de las entrevistas en profundidad, podemos extraer diversas conclusiones relacionadas con los objetivos básicos definidos al principio del estudio. En primer lugar, se han identificado los factores relevantes para la gestión responsable de la cadena de suministro por parte de las PYMES, que coinciden parcialmente con las cuestiones identificadas por la literatura existente.

- Las PYMES no disponen de una **estrategia** formalizada de RSC, sino realizan diferentes actuaciones responsable, sobre todo dirigidas a la gestión de recursos humanos. Por parte de sus clientes, las PYMES del estudio reciben muy poca presión para aplicar **herramientas y estándares** de RSC que vayan más allá de los requisitos establecidos por la legislación pertinente – formación obligatoria en prevención de riesgos laborales y fichas técnicas de productos. En consonancia, las empresas tampoco suelen exigir a sus proveedores requisitos de RSC que vayan más allá de los requisitos técnicos que determina la legislación.
- La **motivación** para la implantación de la gestión responsable está principalmente vinculada a los valores éticos personales del propietario de la PYME, aunque algunas empresas también hacen referencia a la satisfacción de empleados, la minimización de riesgos y la diferenciación de la competencia. La petición de requisitos de RSC a los proveedores responde – además de a las exigencias puntuales de los clientes – a la creciente conciencia social imperante y a ofrecer una buena imagen o reputación frente al cliente.
- Los **factores de éxito** para la integración de la RSC en la cadena de suministro son la colaboración activa por parte de la propia PYME (perfil de los empleados, formación, supervisión por la dirección,...) y de los proveedores (información, asesoramiento, formación,...). Como elementos facilitadores externos a las organizaciones se mencionan la creciente conciencia social y la evolución del mercado de productos hacia productos con cada vez menor impacto para la salud y el medio ambiente.
- El mayor **obstáculo** con el que se enfrentan las PYMES para integrar la RSC en la cadena de suministro es la falta de interés o incentivos de los clientes

para estas cuestiones. Otras dificultades son la falta de colaboración de empleados y proveedores, y los costes relacionados.

- El principal **beneficio** identificado por las PYMES es el cumplimiento de las exigencias del mercado o de los clientes en aquellos casos en las que las PYMES reciben estas demandas de algunos de sus clientes. Otros beneficios son la satisfacción de los clientes, la mejora de la calidad del servicio ofrecido y la coherencia con la ética personal.

En segundo lugar, cabe destacar que las conclusiones anteriores son válidas tanto para la PYME actuando como compradora como actuando como proveedora. Las empresas estudiadas reciben poca presión de RSC de sus clientes (perspectiva del proveedor) y ejercen poca presión hacia sus proveedores (perspectiva del comprador), por lo que no parece haber un efecto de transmisión de requisitos de RSC a lo largo de la cadena de suministro del sector limpieza.

En tercer lugar, es interesante resaltar los retos específicos que señalan las propias PYMES con respecto a la implantación de una gestión responsable. Todas las empresas estudiadas están impregnadas por la cultura de RSC y centran sus actuaciones de RSC en las políticas de recursos humanos, un elemento estratégico para su negocio: incorporan a su plantilla a personas de colectivos inmigrantes y/o en situación de riesgo de exclusión social y les ofrecen estabilidad en las condiciones contractuales. Sin embargo, el mercado y la sociedad no valoran el esfuerzo que eso supone para las empresas. Una mayor formalización de las medidas aplicadas y una mejor comunicación de las mismas podrían aumentar la proyección de estas empresas en su calidad humana y de servicio, pero se dificultan por la dedicación requerida por la dirección y los costes elevados que conlleva. Además, el entorno de crisis económica provoca unas restricciones económicas adicionales que hace que las PYMES tengan que centrarse en “sobrevivir”.

Bibliografía

ASPEL (2014) www.aspel.es, consultado 21 de Mayo 2014

Baden, D., Harwood, I. y Woodward, D. (2009) "The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counterproductive?", *European Management Journal*, Vol. 27 No. 6, pp. 429-441.

Baden, D., Harwood, I.A. y Woodward, D.G. (2011) "The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner/managers", *International Small Business Journal*, Vol. 29 No. 3, pp. 259-277.

Ciliberti, F., Baden, D. y Harwood, I. (2009) "Insights into corporate social responsibility practices in supply chains: a multiple case study of SMEs in the UK", *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 2 No. 3, pp. 154-166.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. y Scozzi, B. (2008) "Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16 No. 15, pp. 1579-1588.

Eisenhardt, K.M. (1989) "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 532-550.

Generalitat de Catalunya (2009) Codi de bones practiques en la contractació pública dels serveis de neteja, Barcelona, 24 de gener de 2012 (<http://www20.gencat.cat/portal/site/economia/menuitem.6135b456613b7f9af813aa92b0c0e1a0/?vgnextoid=e9aed3ea19bd9210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchanne=e9aed3ea19bd9210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default#Bloc7>), consultado el 27 de marzo 2014)

Jorgensen, A. L. y Knudsen, J.S. (2006) "Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave?", *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, Vol. 6 No. 4, pp. 449-462.

Lee, S.Y. (2008) "Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 No. 3, pp. 185-198.

Nawrocka, D. (2008) "Environmental supply chain management, ISO 14001 and RoHS. How are small companies in the electronics sector managing?", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 349-360.

Pedersen, E.R. (2009), "The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 2, pp. 109-116.

Roca, M., Ayuso, S. y Colomé, R. (2010) Requisitos de RSC en la cadena de suministro: el caso de las PYMES catalanes. ESCI-UPF, Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa, Documento de trabajo nº 4, Junio 2010.

The Copenhagen Centre (2006) Managing Social and Environmental Requirements in Global Value Chains – Perspectives for Danish Small and Medium-Sized Enterprises. Summary, The Copenhagen Centre for Corporate Responsibility

(http://www.copenhagencentre.org/graphics/CopenhagenCentre/Publications/Events/The%20weak%20link%20in%20the%20chain/Globale_UK_small.pdf, consultado 27 de Noviembre 2008).

Yin, R.K. (1994) Case Study Research – Design and Methods. 2ª ed. London/Thousand Oaks: Sage.

Anexo

Guión de la entrevista en profundidad

1. Información sobre persona entrevistada

- o Cargo
- o Departamento y posición en el organigrama de la empresa
- o Años que lleva empleado en la empresa
- o Años que lleva trabajando en la posición actual

2. Información general de la empresa

- o Descripción de la empresa y a qué se dedica
- o Año de creación de la empresa
- o Número de empleados
- o Facturación en el último ejercicio
- o Productos fabricados/servicios ofrecidos
- o Posición de la empresa en la cadena de suministro
- o Descripción del sector: competencia, importancia de cuestiones ambientales o sociales, importancia de I+D+i, cambios tecnológicos, ...

3. Clientes

- o Número total de clientes en la actualidad
- o Tipologías de clientes y porcentajes aproximados: PYMES, empresas grandes o centrales de compra, instituciones públicas
- o Tipo de contrato con clientes: por transacción o estables a medio-largo plazo
- o Condiciones del contrato: precio, calidad, soporte técnico,...
- o Uso de alguna herramienta de e-business (ERP, CRM) en la relación con clientes
- o Nivel de "*sharing information*" para desarrollar nuevos productos o mejorar productos existentes

4. Proveedores

- o Número total de proveedores en la actualidad
- o Tipologías de proveedores y porcentajes aproximados: PYMES, empresas grandes
- o Países o regiones en los que se están localizados los proveedores y porcentajes aproximados
- o Tipo de contrato con proveedores: por transacción o estables a medio-largo plazo
- o Condiciones del contrato: precio, calidad, soporte técnico,...
- o Uso de alguna herramienta de e-business (ERP, *marketplaces*) en la relación con proveedores

- o Nivel de “*sharing information*” para desarrollar nuevos productos o mejorar productos existentes

5. Compromiso con la RSC

- o ¿Cómo comenzó la preocupación por temas de RSC (temas ambientales, temas sociales)?
- o ¿Cómo se han abordado los temas de RSC? ¿Qué tipo de actuaciones se han realizado?
- o ¿Por qué se decidió hacer actuaciones de este tipo? ¿Cuáles fueron las principales motivaciones?
- o ¿La empresa ha suscrito algún acuerdo voluntario en RSC (p.ej. Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT)?
- o ¿La empresa ha implantado algún sistema de gestión estandarizado y/o certificable (p.ej. ISO 14001, EMAS, OHSAS 18001, SA8000, SGE21)?
- o ¿La empresa ha recibido algún premio o distinción relativa a la RSC?

6. Requisitos de RSC por parte de los clientes

- o ¿Alguno de sus clientes le ha pedido el cumplimiento de requisitos relacionados con medio ambiente, seguridad y salud laboral, derechos laborales, derechos humanos y corrupción?
- o ¿Qué tipo de clientes le ha pedido mayoritariamente este tipo de requisitos: PYMES, empresas grandes o centrales de compra, instituciones públicas?
- o ¿Cómo se determinan las condiciones contractuales con los clientes: unilateralmente, conjuntamente,...?
- o ¿Cómo le ha informado de los requisitos a cumplir?
- o ¿Ha formalizado la petición de estos requisitos a través de la firma de un acuerdo escrito (p.ej. contrato, cláusula)?
- o ¿Ha pedido la presentación de documentos acreditativos del cumplimiento de los requisitos: acreditación de cumplimiento de la legislación vigente, compromiso escrito (p.ej. en forma de Política o Código de conducta), plan de formación específico, implantación y certificación de Sistema de Gestión,...?
- o ¿Ha verificado el cumplimiento de los requisitos mediante algún mecanismo de control: cuestionario, visita a instalación, auditoría propia, auditoría por terceros?
- o ¿Cuál ha sido la respuesta de la empresa a esta demanda de requisitos de RSC?
- o ¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas a la hora de implantar las actuaciones requeridas por los clientes?
- o ¿Qué beneficios les ha aportado implantar las actuaciones requeridas por los clientes?

7. Requisitos de RSC para los proveedores

- o ¿Su empresa le ha pedido a alguno de sus proveedores el cumplimiento de requisitos relacionados con medio ambiente, seguridad y salud laboral, derechos laborales, derechos humanos y corrupción?
- o ¿Cuáles han sido las motivaciones para la petición de estos requisitos?
- o ¿A qué tipo de proveedor le ha pedido mayoritariamente este tipo de requisitos: PYMES, empresas grandes, empresas de determinados países?
- o ¿Cómo se determinan las condiciones contractuales con los proveedores: unilateralmente, conjuntamente,...?
- o ¿Cómo le ha informado de los requisitos a cumplir?
- o ¿Ha formalizado la petición de estos requisitos a través de la firma de un acuerdo escrito (p.ej. contrato, cláusula)?
- o ¿Ha pedido la presentación de documentos acreditativos del cumplimiento de los requisitos: acreditación de cumplimiento de la legislación vigente, compromiso escrito (p.ej. en forma de Política o Código de conducta), plan de formación específico, implantación y certificación de Sistema de Gestión,...?
- o ¿Ha verificado el cumplimiento de los requisitos mediante algún mecanismo de control: cuestionario, visita a instalación, auditoría propia, auditoría por terceros?
- o ¿Cuál ha sido la respuesta de los proveedores a esta demanda de requisitos de RSC?
- o ¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas a la hora de conseguir que los proveedores implanten las actuaciones requeridas?
- o ¿Qué beneficios ha aportado la implantación por parte de los proveedores de las actuaciones requeridas?
- o ¿La empresa actúa de la misma forma con todos los proveedores o sólo le “pide o exige requisitos de RSC” a los proveedores estratégicos?

Información sobre las autoras

Rosa Colomé Perales: Doctora en Organización de Empresas por la Universitat Pompeu Fabra, Master in Logistics and Supply Chain Management por la Cranfield University (Reino Unido), Master in Economics por la Universitat Pompeu Fabra y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat Pompeu Fabra. Actualmente es Coordinadora del Grado en Negocios y Marketing Internacional, codirectora del Master en Retail Internacional, profesora acreditada Lectora del área de Empresa y integrante del Grupo del Grupo de Investigación en Economía Empresa Internacional (GRE2I) de ESCI y del Grupo de investigación de Logística Empresarial (GREL) de la UPF. Anteriormente había sido profesora de la Universitat Pompeu Fabra, de la Universitat Oberta de Catalunya y formadora de cursos in company para el Centro Español de Logística. Su investigación se centra en la gestión de la cadena logística, prestando especial atención a la logística inversa, a la localización y a la aplicación de las estrategias logísticas a la distribución comercial.

Silvia Ayuso: Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la coordinadora e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) y profesora de ESCI-UPF. Antes de trabajar en ESCI-UPF ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la estrategia y gestión de la RSC, gobierno corporativo, diálogo con los *stakeholders* e innovación. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".

Agradecimientos

Quisiéramos dar las gracias a las cuatro empresas que han colaborado en esta investigación, por su disponibilidad y su dedicación a la hora de realizar las entrevistas.



Escola Superior de Comerç Internacional
Passeig Pujades, 1
08003 Barcelona
Tel.: 93 295 4710
Fax: 93 295 47 20
www.esci.upf.edu