

Aspectes de responsabilitat social a incorporar a les PIME davant d'un procés d'internacionalització:



Consell General de Cambres
de Catalunya

Document base, guia d'aplicació ràpida i annexes

Xavier Carbonell

Coordinador acadèmic, Director de formació contínua i Director de la Càtedra Mango de Responsabilitat Social Corporativa a ESCI-UPF



1.	Introducció	03
2.	Aspectes i fases a tenir en compte per tal d'implementar una adequada política de responsabilitat social (RS) a les PIME	06
3.	Riscos	08
3.1	Classificació dels riscos	09
3.2	Anàlisi de riscos	09
4.	Anàlisi específic dels riscos d'RS i de les mesures a prendre dins l'operativa general d'una PIME davant del repte de la internacionalització	12
5.	Avantatges	22
6.	Indicadors	24
7.	Reporting	27
8.	Conclusions	29
9.	Guia d'aplicació ràpida per a PIMES	31
10.	Annexes	47
10.1	Referències sobre condicions de treball	48
10.2	Referències sobre corrupció	48
10.3	Instruccions/codi de conducta estàndard per a proveïdors	48
10.4	Instruccions/codi de conducta per als intermediaris dels canals de distribució	49
11.	Referències d'estudis relacionats	50

1

Introducció

1.1 PERCEPCIONS

Sovint la percepció que tenen les PIME de la responsabilitat social corporativa o empresarial (en endavant RS), - principalment pel que fa referència a aspectes externs-, és la de que correspon més a les grans empreses i organitzacions i de que es tracta, en general, d'un tema que no els hi pertoca i que els hi cau una mica llunyà. Aquests raonaments són conseqüència, fonamentalment, de les seves pròpies característiques i, sovint també, del poc coneixement del concepte i de la seva aplicació. Això fa que, en moltes ocasions, no es vegi ni com un tema estratègic ni que pugi aportar valor a la organització. No obstant, aquestes mateixes característiques també poden suposar una major flexibilitat i rapidesa d'adaptació a nous escenaris i, també, un avantatge clar de cara a donar resposta a aquest tipus de reptes.

Davant d'aquesta qüestió, en general, les respostes són que ja es compleix la llei, que no hi ha suficients recursos, etc., totes elles perfectament legítimes i raonables ateses les seves especificitats i visió. No obstant, cal tenir en compte que aquests aspectes d'RS, -davant d'un procés d'internacionalització -, poden sorgir amb més força, ser determinants pel bon funcionament de la companyia i aparèixer, tant en la cadena de subministrament com en els canals de distribució del producte així com al rebre i/o realitzar prestacions de serveis. D'altra banda, és possible que entrin nous elements a tenir en compte, com la imatge i la reputació de la pròpia organització; es a dir, podem estar davant d'una sèrie de reptes i riscos que abans ni tant sols es plantejaven.

Aquest procés d'internacionalització és un fet que s'ha reforçat especialment en els darrers anys com a conseqüència de diversos factors, especialment per la recent crisi econòmica i els seus efectes, així com per la necessitat d'obrir-se a nous mercats, tant de venda com de subministrament, amb els avantatges però també amb els riscos que en matèria d'RS això suposa.

En aquest sentit, el present document vol ser un recull d'indicacions de quins són aquests riscos i de quins conceptes de responsabilitat social cal incorporar, per tal de minimitzar-los i gestionar-los adequadament.

1.2 EL PROPI NOM

D'altra banda, sovint observem que dins d'una PIME es parla més de responsabilitat social o responsabilitat social empresarial que no pas de responsabilitat social corporativa, ja que aquest últim terme es relaciona més amb una gran empresa o corporació, i fa que la percepció pugui semblar encara més llunyana i fora del seu abast. Aquest àmbit corporatiu s'identifica, també, per part de les PIME, de forma més lligada amb actes de relacions públiques i de comunicació, pensant que són més necessàries en aquest tipus d'organitzacions de major dimensió. A partir d'ara, independentment de com ho denomini cada organització i per tal de simplificar el terme, en aquest document parlarem de responsabilitat social (RS).

1.3 ACCIONS EN MARXA

D'altra banda, val a dir que en general les PIME ja estan realitzant diferents accions d'RS que són, sovint, molt més extenses i importants del que aquestes mateixes organitzacions poden pensar, encara que segurament estaran molt menys definides que les realitzades ens grans empreses i, en general, no disposaran d'una estratègia o sistematització en el seu plantejament.

Algunes d'aquestes accions segurament ja es realitzen pel propi tarannà i actitud de la organització i són de caràcter més intern (de cara als treballadors, amb el medi ambient, etc.), encara que segurament no les tenen catalogades sota l'etiqueta d'RS (probablement només en alguns casos de filantropia), i d'altres seran de tipus més extern. És en aquest darrer àmbit extern on poden haver-hi més dubtes i limitacions a l'hora d'actuar. No obstant, és difícil que alguna organització pugui establir només mesures externes de cara a la internacionalització, o per altres motius, sense tenir una política o un enfoc intern clar en aquest sentit de cara a la pròpia organització.

Òbviament no totes les PIME fan les mateixes accions, algunes destacaran en temes de recursos humans, d'altres en aspectes ambientals, etc. El que cal és posar una mica d'ordre i fer un inventari de les que ja s'estan realitzant, mirant després com encaixen i cobreixen els diferents àmbits de l'RS i amb quins buits o mancances ens podem trobar, en especial en aquells aspectes relacionats amb la internacionalització.

Una vegada fet això caldrà veure realment quins són els riscos i les mesures que cal prendre, per tal de minimitzar-los a cada organització i reforçar alguns aspectes concrets. De la mateixa manera que no hi ha dues PIMES iguals, tampoc trobarem dues estratègies d'RS iguals i, en aquest sentit, hem de tenir clar que tampoc no hi ha dues solucions iguals, ja que les especificitats i les problemàtiques seran diferents. Cal tenir en compte també que, de ben segur, no tot ho podem posar en marxa de forma immediata i algunes mesures no seran assolibles, o fins i tot aplicables, a totes les organitzacions ja que responen a característiques diferents.

1.4 ¿COM CATALOGUEM LES PIME?

Per tal de poder entendre millor com podem gestionar aquests reptes en l'àmbit concret de l'RS, cal entendre primer bé la tipologia d'organitzacions que queden sota aquest concepte: les PIME. És difícil de trobar una definició que valgui per tothom, atesa la seva gran diversitat de tipologies. De fet, trobarem una gran quantitat de catalogacions i definicions diferents en funció de l'àmbit o la organització que ho realitzi: les institucions europees ho faran d'una manera, les agències tributaries ho poden fer d'un altre, els plans comptables ens proposaran altres marges, etc., val a dir també que totes aquestes possibilitats són, sovint, força arbitràries.

1.5 IMPORTÀNCIA DE LES PIME I ALGUNES LIMITACIONS

Hem de pensar, com ja és prou conegut, que estem davant d'un col·lectiu que representa el 98% de les empreses europees i el 67% de l'ocupació d'aquesta zona¹, d'aquí l'enorme importància que el fet d'establir un marc de referència adequat en matèria d'RS i, en especial, davant dels reptes de la internacionalització. En el cas de Catalunya els percentatges descrits anteriorment suposen el 99,8 i el 69,9% respectivament². Cal tenir en compte que aquest tipus d'organitzacions, també, es caracteritzen per les seves limitacions³ i no només amb l'intent d'agrupar-les en aspectes comuns de xifres, en quant a facturació o a nombre d'empleats. Aquestes limitacions són conseqüència de les seves característiques però, com veurem més endavant, poden suposar també avantatges clars en altres aspectes, especialment en l'RS.

1.6 ELEMENTS I FASES A INCORPORAR EN EL PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ

Estem davant d'una situació que, tal i com ja s'ha dit, no és la mateixa per a tots, ja que admet graus. No tothom estarà en similar posició ni tothom avançarà a la mateixa velocitat ni en els mateixos aspectes. Estem davant d'un procés de millora continua. El plantejament inicial d'aspectes a tenir en compte davant de la internacionalització també va lligat a un procés intern i, tal i com ja s'ha esmentat anteriorment, no té massa raó el primer sense el segon. És bastant impensable que plantegem només l'RS en determinats aspectes externs si no va acompanyada d'una política interna, ja que això voldria dir que en el fons no hi creiem i, en aquest cas, de ben segur o no tindrà efecte o, en el pitjor dels casos, tindrà un efecte bumerang amb conseqüències no desitjades tant internes com externes.

1.7 RELACIÓ I APLICACIÓ DELS OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

Un dels principals resultats de la conferència de Rio + 20 va ser l'acord de desenvolupar un conjunt d'objectius, denominats de Desenvolupament Sostenible (ODS), en els quals es basa l'agenda 2030 de desenvolupament sostenible de les Nacions Unides.

Així, el 25 de setembre de 2015, els líders mundials van adoptar un conjunt de 17 objectius globals per erradicar la pobresa, protegir el planeta i assegurar la prosperitat per a tots i, tal i com es va establir en el document final: "sense deixar a ningú enrera".

En aquest sentit també és important, per part de les pimes, identificar i comprometre's en la seva activitat i, concretament en aquest procés d'internacionalització, amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), identificant aquells aspectes i accions que es duiguin o es puguin dur a terme en l'organització tot relacionant-los amb cadascun d'ells.



OBJECTIU 1 Posar fi a la pobresa en totes les seves formes a tot el món.

OBJECTIU 2 Posar fi a la fam, aconseguir la seguretat alimentària i la millora de la nutrició i promoure l'agricultura sostenible.

OBJECTIU 3 Garantir una vida sana i promoure el benestar per a tothom a totes les edats.

OBJECTIU 4 Garantir una educació inclusiva i de qualitat per a tothom i promoure l'aprenentatge al llarg de la vida.

OBJECTIU 5 Aconseguir la igualtat entre els gèneres i apoderar totes les dones i les nenes.

OBJECTIU 6 Garantir la disponibilitat d'aigua i el sanejament per a tothom.

OBJECTIU 7 Garantir l'accés a una energia assequible, segura, sostenible i moderna per a tothom.

OBJECTIU 8 Fomentar el creixement econòmic i l'ocupació inclusius i sostenibles i el treball decent per a tothom.

OBJECTIU 9 Construir infraestructures resilients, promoure la industrialització sostenible i fomentar la innovació.

OBJECTIU 10 Reduir la desigualtat dins i entre els països.

OBJECTIU 11 Fer les ciutats inclusives, segures, resilents i sostenibles.

OBJECTIU 12 Garantir models de consum i producció sostenibles.

OBJECTIU 13 Prendre mesures urgents per a combatre el canvi climàtic i els seus efectes.

OBJECTIU 14 Conservar i utilitzar de forma sostenible els oceans, els mars i els recursos marins.

OBJECTIU 15 Promoure l'ús sostenible dels ecosistemes terrestres, lluitar contra la desertificació, aturar i revertir la degradació del sòl i la pèrdua de biodiversitat.

OBJECTIU 16 Promoure societats justes, pacífiques i inclusives.

OBJECTIU 17 Revitalitzar l'Aliança Mundial per al Desenvolupament Sostenible.

¹ Comprender las políticas de la Unión Europea. Una nueva resolución industrial.

² Anuari de la PIME Catalana 2018. PIMEC.

³ "La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas", Antoni Argandoña. Documento nº1. Junio 2008. Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo.

2

Aspectes i fases a tenir en compte per tal d'implementar una adequada política de responsabilitat social (RS) a les PIME



2.1 INTRODUCCIÓ

Si volem assolir una adequada implantació i gestió de l'RS, hi ha tota una sèrie d'aspectes i passos que cal fer i tenir en compte ja que, en cas contrari, la iniciativa o no anirà endavant o ho farà d'una manera força desdibuixada i ineficient. Val a dir que aquestes mesures per a la implantació de l'RS, de caràcter intern i extern, són la base per al seu adequat funcionament, tant per a empreses que comencen com per les que ho vulguin sistematitzar o, també, com un plantejament o reforç de cara nous reptes.

2.2 ASPECTES, FASES I MESURES A PRENDRE

Tant si es vol dur a terme una política interna, com prendre mesures d'RS de caràcter més extern davant la internacionalització, s'han de tenir en compte una sèrie de passos perquè realment el procés funcioni:

- El més fonamental és que hi hagi una adequada conscienciació i suport per part dels propietaris i dels directius. Sense el suport ferm de la direcció aquest plantejament no funcionarà i, probablement es converteixi en una pèrdua de temps per tothom.
- El següent pas serà el d'identificar i dialogar amb els grups d'interès¹. En aquest sentit, els grups d'interès d'una PIME generalment són més reduïts que els d'una gran empresa i, bàsicament, dins de l'àmbit intern seran els seus propietaris, treballadors i/o representants i, en l'àmbit extern seran els proveïdors, els distribuïdors i clients i la societat més propera a l'entorn de l'empresa. No obstant, de cara a la internacionalització, ens podem trobar amb nous actors o amb d'altres que ja hi són presents però que, per les seves característiques, puguin prendre una especial significació (determinats proveïdors, etc.).

- Com a tercer punt hauriem de definir de forma senzilla uns valors i una política (amb que ens identifiquem i cap on mirem), ja que difícilment podrem demanar a tercers com volem que actuïn en l'àmbit de l'RS si primer no ho hem pensat i ens ho apliquem nosaltres mateixos. Poden ser alguns compromisos o línies d'actuació general en matèria de sostenibilitat, etc., però és important definir-ho, plasmar-ho en un document com a base de partida i aplicar-ho correctament, ja que això significa passar de la teoria a la pràctica.
- Per aplicar de forma adequada el punt anterior, i com a següent pas, hauriem d'incorporar tota aquesta política com un plantejament global i estratègic de l'organització i no com un conjunt de normes (que implica restriccions) o actuacions desconnectades, realitzant d'aquesta manera una RS estratègica i no reactiva. D'altra banda s'ha d'enfocar, abastant tots els àmbits de l'organització.
- A continuació hauriem d'anomenar a una persona o un departament, com a responsables d'aquestes funcions, reafirmant-los i legitimant-los davant l'organització amb el ple suport de la direcció, ja que si aquests aspectes queden en terreny de ningú probablement no es faran. En funció de la dimensió de l'organització no caldria donar-li ni tant sols estructura, però si que és necessari que algú se n'encarregui.
- El següent pas seria fer un inventari del què fem i del què no fem i, també, del que hauriem de fer, concretant-ho en un pla d'acció i en especial en l'àmbit de la internacionalització. Aquest exercici és important, ja que fins que no comences a escriure realment no t'adones del que no entens o no veus el que no fas. Com diu la dita a mesura que anem avançant, "primer veurem illes i després llacs" i, a partir d'aquí, hem de ser capaços d'anar prioritant.
- Des d'aquest moment ja podrem donar instruccions internes i a tercers. Aquest punt tindrà especial rellevància davant la internacionalització, ja que aquestes instruccions a

tercers esdevindran bàsiques (com s'ha d'actuar en les diferents organitzacions, en les característiques del producte, etc.).

Aquestes instruccions es recullen, normalment, en el que es denominen "codis de conducta"² i inclouen un seguit de punts de com esperem que actuïn en aspectes de sostenibilitat els nostres proveïdors o intermediaris en els diferents àmbits d'actuació de l'organització, tant de la cadena de subministrament (normalment els més difosos) com en els canals de distribució (amb menys incidència). Aquests aspectes de sostenibilitat faran referència fonamentalment a: 1) l'àmbit social i laboral (que haurien d'estar basats en els Convenis de l'Organització Internacional del Treball-OIT), 2) als drets humans, 3) al medi ambient, 4) a l'anticorrupció, etc.

- Val a dir que tot aquest procés també s'ha de fonamentar en sistemes senzills i operatius i allunyats de la burocràcia, ja que per molta motivació i suport que hi hagi aquest fet suposaria també que s'anés deixant de fer o que no s'apliqués adequadament.
- Finalment, en cas de que sigui operatiu i/o necessari seria convenient comunicar aquesta política, tant de forma interna com externa. Això es pot fer a mitjançant una comunicació senzilla o bé elaborar-ho d'acord amb un estàndard reconegut internacionalment (GRI, etc.). No obstant, aquesta darrera opció només serà aplicable en casos molt concrets, en base al volum, les característiques del sector i les necessitats que es pugin tenir en aquest sentit. Cal que aquesta comunicació s'adapti i es dimensioni raonablement a les característiques i política de comunicació de cada empresa.
- Com a pas posterior, es pot valorar d'adherir-se i donar suport a iniciatives internacionals en matèria d'RS, tals com Global Compact (la iniciativa internacional més estesa en matèria d'RS a nivell internacional promoguda per Nacions Unides), etc. Aquest fet ens donarà la possibilitat de compartir experiències en tots els àmbits de l'RS.

¹ Persones o grups amb les que l'empresa té influència.

² Un codi de conducta és el compromís d'una organització en matèria de sostenibilitat de cara a un grup d'interès. Veure annexes.

3

Riscos

3.1 CLASIFICACIÓ DELS RISCOS

D'acord amb el comentat en els punts anteriors, analitzant els possibles riscos de les PIME davant d'un procés d'internacionalització ens trobarem principalment amb dos grans àmbits:

3.1.1 ÀMBIT DE L'ENTORN I TIPUS D'ACTIVITAT

Un primer àmbit, que podríem denominar de l'entorn i tipus d'activitat de l'empresa, on podem agrupar aspectes tals com: les característiques del país on operarem, del sector, del tipus d'activitat realitzada, de la presència en el país/zona així com dels interlocutors que tindrem. En aquest àmbit podem trobar fonamentalment cinc tipus o categories de riscos diferents:

- 1) Els riscos derivats del propi país on volem treballar, i que estarà en funció de la seves característiques (desenvolupament, nivell de corrupció, etc.).
- 2) Els riscos derivats del sector d'activitat on s'operi (tèxtil, electrònica, etc.).
- 3) Els riscos derivats del tipus d'activitat realitzada (compres, vendes, etc.)
- 4) Els riscos derivats de les característiques de la presència en el país/zona (sense cap inversió, amb inversió pròpia, etc.)
- 5) Els riscos derivats del tipus d'organització dels interlocutors (empreses privades, administracions públiques, tercer sector, etc.) i, també, de la seva qualitat interna com a tals (més conscienciades, més preparades, amb limitacions, etc.)

3.1.2 ÀMBIT DE LA PRÒPIA ORGANITZACIÓ

Un segon àmbit, que podríem denominar de la pròpia organització, que se sumará a l'anterior, i que es deriva de les pròpies característiques i també de les esmentades limitacions de les PIME com a organitzacions (recursos, etc.) i que ens poden portar a no valorar adequadament algun d'aquest riscos i les seves conseqüències o a no gestionar-los correctament, per no veure-ho com un tema estratègic, per falta de voluntat, d'actitud, etc. o de capacitats (recursos, coneixements, etc.). Tal i com ja s'ha esmentat, aquestes limitacions o característiques poden esdevenir, també, un avantatge en determinats aspectes d'RS.

Podem, doncs, concretar aquests riscos en el següent quadre resum:

QUADRE RESUM DE RISCOS	
RISCOS EN L'ÀMBIT DE L'ENTORN I TIPUS D'ACTIVITAT	RISCOS EN L'ÀMBIT DE L'ORGANITZACIÓ
• Risc de País • Risc de sector d'activitat • Riscos derivats del tipus d'activitat realitzada (compres, vendes, etc.) • Riscos derivats de les característiques de la presència en el país/zona (sense inversió, amb inversió, etc.) • Riscos derivats del tipus i qualitat de les organitzacions dels interlocutors.	• Riscos derivats de les característiques i limitacions de les PIME • Riscos derivats d'un Inadequat enfoc intern: per no veure-ho com un tema estratègic, voluntat, actitud, etc.

3.2 ANÀLISI DELS RISCOS

3.2.1 TIPUS DE RISCOS

3.2.1.1 ÀMBIT DE L'ENTORN I TIPUS D'ACTIVITAT

A. Risc de país

Aquest és un fet que cal analitzar amb atenció, ja que en funció dels productes o serveis que fabriquem, comprem o oferim, probablement, ens trobarem amb països/zones productors o subministradors de referència en el sector. D'altra banda també ens trobarem amb països/zones en els que podem vendre, també, els nostres productes o prestar els serveis amb més facilitat. Dins d'aquestes possibilitats, cal tenir en compte que, probablement, ens acostarem més a aquelles àrees que són més properes o assequibles per a nosaltres, tant des del punt de vista de la distància com de l'idioma i la cultura, fet que ens determinarà -ja d'entrada- alguns països/zones per treballar més en concret.

Tal i com ja s'ha esmentat abans, la falta de regulació, l'elevada corrupció, etc. poden ser factors amb els que ens trobem i, per això un bon plantejament d'entrada,- començant per no anant a determinats països amb més alt risc en cas de disposar d'alternatives-, seria el d'establir un bon control sobre les nostres activitats (cadena de subministrament, sobre els canals de distribució, etc.), fet que ens facilitarà obtenir la informació relacionada, conèixer i valorar adequadament què hem de tenir en compte i, finalment, coniuire millor amb tots aquests aspectes i amb els riscos i conseqüències que se'n poden derivar en matèria d'RS.

Val a dir que hi ha països amb pressió internacional (fins fa relativament poc: Myanmar). El fet de treballar amb ells pot ser una font de conflictes tant interns (coherència, qualitat, etc.) com externs (mitjans, grups de pressió i opinió, etc.) i que poden repercutir en la gestió, la imatge i reputació de l'empresa.

Aquesta informació la podem obtenir a través d'organitzacions com l'Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, l'Organització Internacional del Treball (OIT), etc.

B. Risc del sector

Indubtablement, en funció del sector en el qual ens movem per comprar/produir o rebre serveis, els riscos en matèria d'RS poden ser més elevats, en especial en aquells que demanen una mes alta intensitat de mà d'obra en el procés de producció (tèxtil, etc.), o bé que poden tenir un impacte ambiental també més significatiu. Dins dels diferents sectors caldrà tenir en compte, també, els que tenen una tradició més gran en el producte o servei en concret (i per tant, més experiència), així com els diferents nivells de tecnologia, etc., ja que aquests aspectes determinaran l'entorn en el qual ens movem i, també, els riscos d'RS i les mesures a prendre. Pel que fa a les vendes/prestació de serveis ens trobarem en una situació similar que caldrà valorar també adequadament.

Igual que en el punt anterior, aquesta informació la podem obtenir a través de les referides organitzacions.

C. Riscos derivats dels àmbits d'actuació

En funció de l'àmbit d'actuació on centrem les activitats que duem a terme en el país/zona, els riscos en matèria d'RS tindran impactes diferenciats. En l'activitat de compres/fabricació o contractació de serveis, el risc el trobarem en tota la cadena de subministrament i/o en l'àmbit relacionat amb els serveis rebuts i estarà present en les seves diferents fases: disseny (si és el cas), producció, control de qualitat, etc., afectant a aspectes socials, laborals i de drets humans, medi ambientals, de corrupció, etc. De la mateixa manera, en l'activitat de vendes/distribució de productes o prestació de serveis ens afectarà a tots els canals de distribució, en els mateixos aspectes que els esmentats per la cadena de subministrament/serveis rebuts però amb impactes i a nivells diferents.

D. Riscos derivats de les característiques del tipus de presència en el país

Un dels elements que suposarà unes diferències més importants a l'hora de plantejar situacions i possibles problemes en aspectes d'RS, serà el tipus d'estratègia d'entrada, en termes monetaris (inversió) i legals, en el país/zona. En aquest sentit tenim diferents tipus de possibilitats i elements específics d'RS que hi poden anar lligats:

1. Sense inversió directa

a) La primera possibilitat és la de treballar mitjançant terceres organitzacions o persones, però sense cap tipus d'inversió directe: en el cas de compres amb intermediaris i en el cas de vendes amb distribuïdors i/o franquícies, etc. Val a dir, que normalment en el cas de les compres/fabricació aquesta etapa també es correspon normalment amb la primera fase a l'hora de treballar en un país/zona, ja que encara no tenim els suficients recursos i/o coneixements i, en general, també servirà per establir els primers contactes en l'àrea seleccionada. Una vegada agafada la suficient massa crítica i coneixements de l'àrea, podríem passar a controlar la producció nosaltres directament.

b) La segona possibilitat és fer-ho directament a través de la nostra empresa (també sense inversió directa). Es a dir, desplaçant personal de la nostra organització i/o, també, amb la possibilitat de fer-ho contractant el servei d'algunes persones del país, directament com a professionals o com a empleats de la societat. Tal i com s'ha esmentat abans, aquesta segona possibilitat normalment es correspon amb una segona fase d'establiment en el país/zona.

2. Amb inversió directa

c) La darrera possibilitat és dur-ho a terme amb una inversió directa per part de la nostra organització. Això pot materialitzar-se, principalment, a través de la compra, construcció o participació (amb socis de fora o locals) en una fàbrica i/o instal·lacions, etc. (compres/serveis rebuts), i botigues i/o magatzems de distribució, oficines, etc. (vendes/prestacions de serveis).

E. Riscos derivats del tipus d'organització dels interlocutors (tipologia i qualitat de l'organització)

En aquest sentit, ens trobarem en dos àmbits:

- 1) El de la tipologia d'organització amb la que ens relacionem (empreses, administracions públiques, tercer sector, etc.) que, de per si, tindran riscos diferents en matèria d'RS.
- 2) El de la qualitat de les esmentades organitzacions (organització, conscienciació davant l'RS, política, dimensió, mitjans, actitud, capacitat de resposta, etc.).

1. Tipologia de l'organització

En aquest sentit, cal tenir en compte que cada tipus d'organització anirà lligada a uns aspectes més característics en riscos d'RS. Per exemple: en el cas de les empreses, segurament els riscos més importants els trobarem en l'àmbit dels aspectes socials, laborals, dels drets humans i del medi ambient sense oblidar, també, altres aspectes com la corrupció.

En el cas de que l'interlocutor sigui l'administració pública (que anirà específicament lligat només a determinats països de risc), ens podem trobar principalment amb temes de corrupció, però sense oblidar també els temes mediambientals així com els socials i laborals i de drets humans. En aquest sentit, podem tenir diferents nivells i tipus d'administració: estatal, local i, dins d'aquestes diferents possibilitats, podem tenir també diversos interlocutors tals com: inspectors, duanes, etc. També hem de tenir en compte que ens trobarem, en funció del tipus de presència en el país, amb aspectes tals com la gestió de permisos, el despatx de mercaderies, la liquidació d'impostos, etc.

Això no vol dir, però, que cada tipus d'organització tingui només uns problemes concrets i exclusius en matèria d'RS, sinó que es poden presentar alguns primer o de manera més important que els altres.

2. Qualitat de l'organització

Pel que fa a la cadena de subministrament, dins de les diferents possibilitats del sector, ens trobarem que no tots els proveïdors tindran els mateixos nivells de qualitat i compliment en aspectes d'RS. Pel que fa referència a l'àmbit de les compres de productes i/o serveis, ens trobarem amb empreses (proveïdors) que ja treballen per al mercat internacional (fonamentalment occidental) i que ja tindran, en general, incorporada una cultura en aquest sentit. Probablement també hagin de complir determinades instruccions per part dels seus clients en matèria d'RS (instruccions/codis de conducta, etc.)¹ i, sovint, també estaran subjectes a un control i verificació (auditoria) d'aquestes mateixes instruccions/codis. D'altra banda, coincidiran en general amb les empreses més grans i millor preparades del sector.

Cal tenir en compte també altres riscos, com poden ser la subcontractació no controlada per part dels mateixos proveïdors (cap a altres proveïdors no autoritzats) en cas de que no exercim o tinguem poc control sobre la cadena de subministrament, o bé en la mateixa contractació directa per part de les PIME dels referits proveïdors, ja que ens podem trobar amb que aquestes empreses no reuneixin (tant en un cas com en un altre) les característiques més adequades d'RS i que, per tant, ens incrementin notablement la possibilitat de trobar incidències molt més significatives, especialment en la cadena d'aprovisionament (molt més probable).

Tal i com s'ha dit, igualment ens podem trobar amb aspectes similars en el cas de les vendes o distribució de productes, a través dels diferents canals i serveis i en funció del tipus d'organització que trebalem i de la seva qualitat com a tal, de la mateixa manera que hem comentat pel cas de la cadena de subministrament.

3.2.1.2 ÀMBIT DE L'ORGANITZACIÓ

A. Risc derivat a l'empresa per les pròpies característiques de les PIME (poden ampliar l'efecte dels anteriors)

Limitacions i riscos

En aquest àmbit sumem els riscos descrits anteriorment al risc derivat, tal i com es comentava a l'inici, de les pròpies característiques de les PIME i que, en conseqüència, no es dugui a terme una adequada gestió o no se li doni la importància necessària, amb tots els riscos addicionals que això pot comportar. A continuació enumerem algunes d'aquestes limitacions que poden tenir efecte en termes d'RS:

- L'estil de direcció sol ser informal, intuïtiu i personalitzat per aquest motiu són molt importants els valors dels propietaris i dels directius, ja que això farà que s'enfoquin correctament o no aquests aspectes (tant en positiu com en negatiu).
- La falta de recursos, en aquest sentit podem parlar de temps, personal, finançament, etc.
- La falta de formació i, en general, falta d'estructures formals desenvolupades i personal especialitzat.
- La sensació de supervivència a curt termini, que es tradueix en una pressió molt forta sobre la gestió diària que, a la vegada, fa que es releguin altres temes o preocupacions que no siguin els esmentats.
- Els sistemes formals de control poden estar poc desenvolupats i les maneres de fer acostumen a estar molt arrelades, per bé o per mal.

- En general no hi ha pressions ni als mitjans, ni per part de grups d'interès, ni de la societat en general (correspon més a les grans empreses i marques) el que els fa, normalment, més invisibles a l'humana pública i, conseqüentment, aquests temes es poden considerar poc importants.

- La sensació de que cobrint la llei és suficient.

- El fet de que no hi ha una idea clara de què és l'RS, en especial en el que afecta a la part externa de la companyia, de com afecta i que pugui generar valor, unit a la percepció de que l'RS és més un cost i que suposa burocràcia.

- La possible falta de finançament els fa tenir aversió al risc i no fer inversions que puguin suposar costos addicionals.

Una vegada vist tot l'anterior podem dir que de la mateixa manera que, lògicament, tenim riscos i limitacions, també tindrem una sèrie d'avantatges diferencials, que es deriven d'aquest fet, respecte d'altres organitzacions, que ens poden facilitar la implantació d'aquestes mesures, ateses les característiques de les PIME. En el punt 5 d'aquest document, desenvoluparem amb més detall aquests avantatges.

¹ Veure annexes.

4

Anàlisi específic dels riscos d'RS i de les mesures a prendre dins l'operativa general d'una PIME davant del repte de la internacionalització

(Compres i/o fabricació / cadena de subministrament / serveis rebuts-vendes / canals de distribució / serveis prestats, etc.)

4.0 INTRODUCCIÓ

Una vegada identificats i analitzats els riscos generals que poden sorgir davant d'un procés d'internacionalització, val la pena que aprofundim amb més detall en com ens poden afectar en la operativa general, es a dir: en les diferents activitats i àmbits de l'organització.

Aquesta operativa farà referència tant a la cadena de subministrament, en el cas d'activitats de compres i/o fabricació (disseny, compres, etc.) i als serveis rebuts, com als canals de distribució (vendes, etc.) i als serveis prestats. Per tal de dur-ho a terme, realitzarem l'anàlisi a partir del següent plantejament:

4.1. ENFOCAMENT

Cal tenir en compte que els diferents tipus de riscos especificats en els punts referents a l'àmbit de l'entorn i tipus d'activitat i de l'organització descrits anteriorment, es mostraran de forma combinada al realitzar l'operativa en el país/zona, per part de les PIME, amb una major o menor importància de cadascun d'ells en funció de l'entorn i de les circumstàncies.

En aquest sentit, per desenvolupar amb detall els diferents tipus de riscos d'RS i les corresponents mesures a prendre per cada organització relacionats amb l'operativa general (compres, vendes, etc.), caldrà que ho realitzem enfocant-ho de la forma que sigui més clara i senzilla, ja que és una matriu amb diferents entrades i aspectes a valorar que s'entrellacen.

L'ordre que entenem més adequat per fer-ho serà el següent:

- 1) Partirem del tipus d'activitat que realitzem en el país/zona, és a dir, si treballem en l'àmbit de les compres/fabricació de productes o contractació de serveis, i/o de les vendes/

distribució de productes o prestació de serveis. En ambdós casos analitzarem els principals riscos d'RS de la cadena de subministrament i/o del canal de distribució, classificant-los entre els diferents processos que s'hi poden realitzar, com per exemple, en el cas de la cadena de subministrament de productes podria ser: disseny, producció, control de qualitat, etc.

- 2) A continuació, per cadascun dels processos esmentats en el punt anterior, classifiquem els riscos d'RS associats, tenint en compte els principals aspectes següents:

- a) Socials, laborals i de drets humans.
- b) Corrupció.
- c) Mediambientals.
- d) De qualitat i de seguretat dels productes.
- e) D'elements i aspectes que poden ser sensibles als mercats on venem.
- f) Altres aspectes a tenir en compte (cas de les vendes: còpies de productes, atenció al client, etc.).

Els dos punts anteriors a) i c) es correspondrien amb els àmbits clàssics de la responsabilitat¹, no obstant, cal també tenir en compte altres aspectes que en els darrers anys s'han manifestat com a significatius (o relacionats) en matèria d'RS, i que corresponen als punts restants (b, d, e i f). Val a dir que, també hauriem de considerar en un futur nous aspectes de rellevància que puguin sorgir en aquest sentit.

D'altra banda, cal tenir en compte aspectes tan importants i bàsics en matèria d'RS com són el bon govern i ètica en general a l'hora de prendre decisions en les organitzacions, i que són la base i conseqüència dels anteriors punts (a-f) esmentats anteriorment. No obstant, d'acord amb l'enfocament del treball i seguint l'estructura de les principals iniciatives internacionals i, també, per tal de concretar els àmbits de forma molt més específica i

simplificar el document, desenvoluparem la part més operativa de la RS i que es recull, en els seus aspectes més importants, en els àmbits (a-f) referits. Cal esmentar, no obstant, la importància d'aquest dos aspectes (bon govern i ètica en la presa de decisions en general), especialment en els àmbits de les organitzacions pròpies.

- 3) Una vegada fet això hauriem de tenir en compte, en cada cas d'acord amb la seva importància, les diferents situacions i riscos que trobarem en funció de les característiques del tipus de presència en el país/zona, és a dir: si es realitza sense cap tipus d'inversió (directament o amb intermediaris) o amb una inversió per la nostra part, ja que les implicacions i riscos en matèria d'RS poden ser molt diferents.

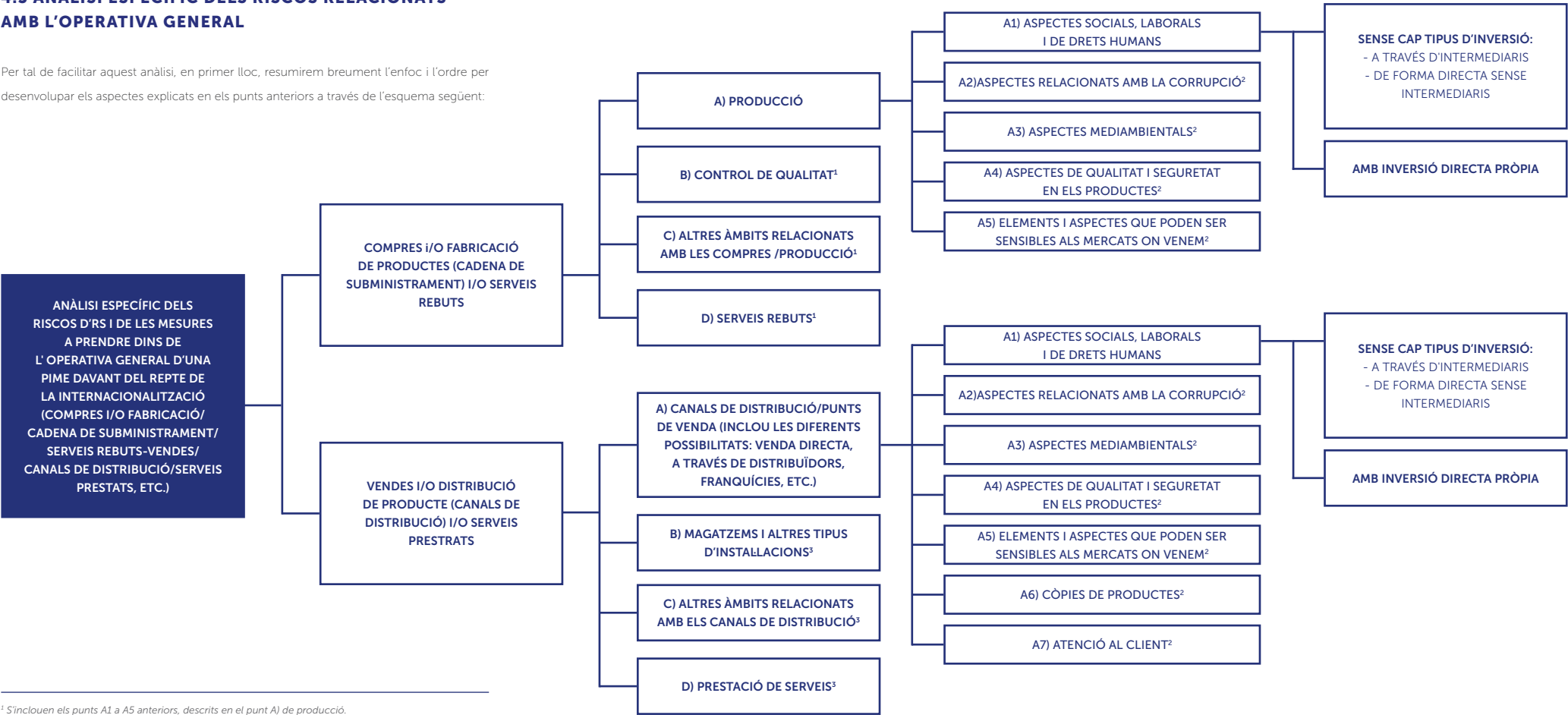
- 4) Seguidament tindrem en compte també, -en aquells casos en què la seva incidència pot ser més determinant-, el tipus d'organització i la qualitat dels interlocutors.

Finalment, assenyalar que els riscos derivats de les característiques de les pròpies PIME, el que faran és sumar-se o potenciar als anteriors i, lògicament, variaran per a cada organització.

¹ També són els àmbits descrits per la principal iniciativa d'RS a nivell internacional: Global Compact de Nacions Unides. Cal esmentar que aquesta iniciativa inclou també la corrupció com un dels aspectes a considerar (encara que el podríem incloure com un aspecte de bon govern, tal i expliquem a continuació).

4.3 ANÀLISI ESPECÍFIC DELS RISCOS RELACIONATS
AMB L'OPERATIVA GENERAL

Per tal de facilitar aquest anàlisi, en primer lloc, resumirem breument l'enfoc i l'ordre per desenvolupar els aspectes explicats en els punts anteriors a través de l'esquema següent:



¹ S'inclouen els punts A1 a A5 anteriors, descrits en el punt A) de producció.
² S'inclouen els punts: Sense cap tipus d'inversió/amb inversió directa pròpia.
³ S'inclouen els punts A1 a A7 anteriors, descrits en el punt A) de canals de distribució/punts de venda.

4.3.1 COMPRES I/O FABRICACIÓ DE PRODUCTES (CADENA DE SUBMINISTRAMENT)
I/O SERVEIS REBUTS

A. PRODUCCIÓ¹

A1) Aspectes socials, laborals i de drets humans

Tal i com ja s'ha esmentat (en el punt 4.1 d'enfocament) diferenciarem primer de tot, com a aspecte més significatiu, entre les possibles formes de presència en la zona/país, ja que marcaran les principals diferències i tindran una major importància, tant en el control com en la responsabilitat en matèria d'RS. Aquestes possibles formes d'inversió en el país les classificarem entre a) Sense cap tipus d'inversió i b) Amb inversió directa pròpia.

1. Sense cap tipus d'inversió

En aquest sentit, ens trobarem fonamentalment amb dues possibilitats:

- A través d'intermediaris (sent l'intermediari qui té el contacte i la relació directament amb els proveïdors)

En aquest cas molt probablement no tindrem cap tipus d'informació ni control sobre la cadena de subministrament, ja que estarà totalment controlada per l'intermediari (és el seu avantatge). La responsabilitat legal no és nostra, però si la moral (d'acord amb les polítiques d'RS) i, també, ens poden exigir el seu control (expectatives de la societat) i tenir repercussions sobre la imatge i la reputació.

No obstant, el prudent seria que l'intermediari ens informés (si és possible) de la seva cadena de subministrament i, si no, seria a ell a qui li donàrem les instruccions (veure quadre al final) perquè assegurés el control d'aquests punts d'RS a la seva cadena.

- De forma directa sense intermediaris:

En aquest cas contactaran directament (les PIME) amb els proveïdors i, de ben segur, es trobaran amb diferents nivells de resposta (capacitat, experiència, qualitat, control, etc.) i, per tant, també de compliment d'aspectes socials, laborals, de drets humans i mediambientals (normalment són vasos comunicants, ja que les empreses que fallin en temes d'RS també ho faran en altres aspectes com la qualitat, etc., i probablement a l'inrevés).

El control i seguiment sobre aquests proveïdors i les seves fàbriques², és un factor bàsic per a conèixer el seu nivell i identificar les possibles mancances, prenent decisions en aquest sentit a partir d'aquest moment (períodes per implementar millores en cas d'observar incidències o per realitzar finalment canvis de proveïdors, etc.). La responsabilitat legal final en el país tampoc és pas nostra, però si la moral (d'acord amb les polítiques d'RS) i perquè en qualsevol cas també, igual que el cas anterior, ens poden exigir el seu control (mitjans, societat, organitzacions, etc.) i afectar a la nostra imatge i reputació.

En aquest sentit, les mesures a prendre serien les de donar instruccions (veure quadre al final) als proveïdors per tal de que compleixin la legislació del país i els nostres estàndards³.

2. Amb inversió directa pròpia

Les situacions i problemes seran els mateixos que en el punt anterior però, en aquest cas, la responsabilitat davant de la legislació del país és completament nostra, a banda de l'exigència (en aquest cas directa) i sobre la imatge i reputació.

Cal tenir en compte que aquesta inversió pot ser 100% pròpia o amb una participació amb altres socis (locals o no), així com amb diferents possibilitats de formes d'inversió (joint venture, etc.), comprant o llogant instal·lacions, contractant personal, etc.; fet que implicarà diferents responsabilitats d'acord amb el tipus i nivell de participació que tinguem. Aquestes

diferents possibilitats, encara que només les comentarem en aquest punt, les haurem de tenir en compte cada vegada que parlem d'inversió pròpia.

Igual que en els casos anteriors, les mesures a prendre en aquest àmbit serien les de donar instruccions (veure quadre al final) als proveïdors per tal de que compleixin la legislació i/o els nostres estàndards, a més de tenir tota la informació i un control efectiu sobre la cadena de producció. Al ser la inversió directa, som nosaltres mateixos els responsables d'aquest compliment.

En funció de les característiques de les esmentades instruccions als proveïdors ens trobarem amb diferents nivells de compliment en matèria d'RS:

INSTRUCCIONS/CODIS A DONAR ALS COL·LABORADORS

De menys a més
garanties de control
d'aspectes d'RS

- a) Sense donar instruccions en aspectes d'RS.
- b) Donant instruccions/codis de conducta sense verificació.
- c) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació pròpia interna de l'empresa (auditoria).
- d) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació interna i externa (auditoria).

¹ Inclou disseny i altres activitats relacionades

² Un proveïdor és la persona de contacte i pot treballar amb una o amb diferents fàbriques a l'hora (pròpies, amb participació econòmica, subcontractades amb autorització, etc.). En endavant parlarem de proveïdors (en general)

³ Veure annexes

A2) Aspectes relacionats amb la corrupció

Els aspectes relacionats amb la corrupció en l'àmbit de les compres/fabricació o de la cadena de subministrament, estaran molt condicionats, de nou, amb la manera en què tenim presència en el país en qüestió i també amb el tipus d'interlocutor. Cal tenir en compte, tal i com s'ha comentat en el punt anterior, que el fet de comprar o rebre serveis estarà més relacionat amb l'àmbit empresarial i amb els riscos associats que això suposa.

En aquest cas, hem de pensar també en els diferents àmbits on es poden produir problemes de corrupció que poden ser tant interns com externs a l'empresa i que, de la mateixa manera, hem de valorar per fer aquest anàlisi.

1. Sense cap tipus d'inversió

- *A través d'intermediaris (sent l'intermediari qui te el contacte i la relació directament amb els proveïdors)*

Al haver-hi només un interlocutor es minimitzen les possibilitats a aquest nivell. Tal i com hem comentat hi haurà dos àmbits d'actuació: interns i externs (en el cas intern la relació serà només amb l'intermediari).

Àmbit intern de l'organització

El riscos interns seran presents dins de la societat igual que abans de la internacionalització. No obstant, al ampliar-se els contactes en països que poden tenir aquestes pràctiques, caldrà reforçar les mesures i les instruccions en aquells departaments que poden, o s'encarreguen, de contractar (amb possibilitat de cobraments de comissions, etc.)¹.

Àmbit extern de l'organització

Al no tenir cap tipus d'inversió, les possibilitats de corrupció a l'àmbit extern de l'empresa són més improbables que es produeixin.

- *De forma directa sense intermediaris:*

En aquest cas ens trobarem pràcticament en la mateixa situació que en el punt anterior, existint dos àmbits d'actuació ja descrits anteriorment: intern i extern. També hem de tenir en compte que tindrem més interlocutors en el país que en el cas anterior.

2. Amb inversió directa pròpia (mitjançant les diferents possibilitats d'inversió existents)²

En aquest cas ens podem trobar amb diferents circumstàncies sobre la taula d'una manera molt més clara que en els punts anteriors. El problema es pot produir en diferents aspectes, que poden anar (al ser nosaltres els propietaris o llogaters de fàbriques i/o instal·lacions, etc.) des de la sol·licitud de diners i/o passant per algun tipus d'influència per facilitar o per fer determinades operacions. En especial es poden donar en:

- a) Facilitat de tràmits a duana per entrada de possibles matèries primes i/o sortida de productes acabats.
- b) Controls a la fàbrica per part de l'administració (inspeccions rutinàries, etc.).
- c) Agilització de permisos, etc.

Tanmateix cal tenir present la possible aparició de màfies o grups de pressió que ens demanin directament diners per tal de que el negoci sigui "segur".

Les mesures a prendre en aquest casos (punts 1 i 2 anteriors) tenen dos vessants fonamentals una interna i una altre externa: a) Dins de les mesures internes podem incloure la segregació (separació) de funcions del personal i l'establiment d'instruccions clares de la política de la

societat en aquest sentit, així com revisions periòdiques de procediments i documentació, possibilitat de denúncia d'altres treballadors, etc. b) En les mesures externes inclourém dins dels contractes aquestes clàusules de forma clara, establint la política de la societat i el seu control en aquests aspectes, la possibilitat també de denúncia, transparència dels contractes, etc.

En quant a la informació del risc país i de les possibles mesures a prendre, per tal de lluitar contra la corrupció, hi ha diferents referències¹ però les més significatives seran les establertes per L'ICC (Cambra de Comerç Internacional), encara que també hi ha altres organitzacions i iniciatives que han elaborat guies i recomanacions en aquesta matèria: l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE), Global Compact de Nacions Unides, etc. A títol d'exemple podem destacar els següents documents:

ICC

- Clàusula ICC contra la corrupció.
- Reglas de la ICC para combatir la corrupción.

Altres organitzacions

- Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) - Bribery and corruption.
- Global compact inclou en els seus principis, un que fa referència a la política anticorrupció. D'altra banda la Asociación del Pacto Mundial a Espanya disposa en aquest sentit de la "Guía práctica para la gestión de riesgos y herramientas de implantación en la lucha contra la corrupción y la promoción de la transparencia".

¹ Veure annexes

² Les possibilitats d'inversió són les mateixes que les descrites en el punt A1) 2

A3) Aspectes mediambientals

En el cas dels aspectes mediambientals ens trobarem en una situació pràcticament idèntica a la descrita en el punt A1 de producció. En aquest àmbit, els codis de conducta es traduiran i convertiran fonamentalment en guies i instruccions, específicament, en els diferents aspectes mediambientals: control d'emissions de gasos d'efecte hivernacle, vessament d'aigües, etc.

Val a dir que, en general, el codis de conducta descrits anteriorment i explicats als annexes, tot i que són de caràcter social i laboral, normalment inclouen una referència a actuar correctament dins de l'àmbit mediambiental. No obstant, en el cas d'existir polítiques i documents específics en aquest sentit, aquests mateixos codis els referenciaran en aquestes altres guies i documents concrets en matèries medi ambientals, on es desenvoluparan en tota la seva extensió.

Tal i com ja s'ha esmentat per al cas de la producció, la responsabilitat legal sense cap tipus d'inversió no és nostra, però si la moral (d'acord amb les polítiques d'RS) i, també, ens poden exigir el seu control (expectatives de la societat) i tenir repercussions en la imatge i la reputació.

En el cas de les inversions directes i, per tant també de la responsabilitat associada, hem de tenir una especial cura també amb els residus generats i la seva gestió i tractament així com l'abocament d'aigües utilitzades en els processos productius i emissió de gasos i compostos a l'atmosfera, ja que hi haurà regulacions específiques en cada país/zona així com la possible demanda per part de la societat d'anar més enllà de les esmentades regulacions.

A4) Aspectes de qualitat i seguretat en els productes

Tot i que pot semblar que el tema estigui més en el terreny legal i de les regulacions, tal i com s'explicarà més endavant, es pot produir la possibilitat de que els proveïdors utilitzin determinats components perillosos (per preu més barat, per falta de control i supervisió, etc.) en la fabricació dels productes (tints, colorants, etc.) que pot anar molt lligat amb la subcontractació no controlada (encara que estan prohibits en la majoria de països). Cal tenir en compte que la regulació d'alguns aspectes de qualitat i de components químics en els productes (també amb possibles efectes en el medi ambient), és molt estricte en molts països i gairebé totes les duanes i departaments de consum, així com determinades organitzacions, realitzen mostres o bé a l'entrada del país (duana) o bé aleatòriament als punts de venda (consum i organitzacions).

Les repercussions, a més dels possibles efectes no desitjats sobre els consumidors, poden ser importants: bloqueig de l'entrada dels productes al país i multes, retirada del producte en punts de venda, campanyes públiques, reclamacions, etc. A més de que es pot tancar la importació per períodes llargs fins que no es revisi tota la mercaderia a les duanes, a part d'entrar en llistes negres (major control) i, també, que els nostres productes sortiran a les comunicacions de productes perillosos de les diferents agències de consum connectades (UE i tercers països) i, probablement, amb ressò a la premsa dels respectius països.

El fet de que aquests riscos d'RS siguin sobre el producte final suposa que el tipus de presència (amb inversió o sense inversió) en el país no sigui tant important com en els casos anteriors, de la mateixa manera que el tipus d'organització amb la que ens relacionem. En aquest cas, serà important la qualitat de l'organització, ja que això repercutirà en el producte final.

En aquest sentit, com a mesures a aplicar seria convenient establir un adequat mecanisme de control de components químics i de qualitat que pugin estar regulats en la legislació dels països on venem els nostres productes (en alguns països/zones se'ns pot exigir més,

i de fet passarà, que l'establert en la legislació). És important realitzar aquest control abans d'embarcar o enviar les mercaderies, perquè a partir d'aquest moment les dificultats per gestionar-ho i les responsabilitats derivades seran més importants. Igual que en el cas de les compres hi ha diferents nivells:

TIPUS DE CONTROL SOBRE ELS COMPONENTS DELS NOSTRES PRODUCTES

De menys a més garanties de compliment de control d'aspectes d'RS	a) Certificats de tercers (laboratoris) aportats pels proveïdors. Serà poc fiable i de difícil gestió (recopilació d'informació completa i a temps, dificultat d'homogeneització, etc.).
	b) Mostres aleatòries d'alguns productes (a priori a l'embarcament o a la rebuda dels productes), amb anàlisis realitzats per la pròpia empresa.
	c) Mostres aleatòries de producció de tots els productes (a priori a l'embarcament o a la rebuda dels productes), amb anàlisis realitzats per la pròpia empresa.

De la mateixa manera que hem parlat d'aspectes de seguretat, ens trobarem també amb aspectes relacionats (i reglats) en aspectes de qualitat. Igual que en el punt anterior cal mirar la legislació (o anar més enllà si ens ho exigeixen) en aquest sentit de tots els països on es comercialitzen els nostres productes i actuar amb conseqüència.

¹ Veure annexes

² Les possibilitats d'inversió són les mateixes que les descrites en el punt A1) 2

A5) Elements i aspectes que poden ser sensibles als mercats on venem:

Cal considerar també que hi ha tota una sèrie d'elements, encara que no estan regulats, però que són molt sensibles en determinats mercats, com poden ser la utilització de determinades pells d'animals (cas del tèxtil), simbologies, denominacions dels productes, etc. i que poden suposar una reacció i/o campanyes en contra. Aquest és un punt relacionat, també, amb l'àmbit de les vendes però que s'ha de controlar en el disseny i en la fabricació del producte.

Igual que en el punt anterior, al produir-se sobre el producte final, el fet de quin tipus de presència tenim en el país, en aquest cas, no és tant important. Si que, per contra, serà significativa la qualitat de les possibles organitzacions contractades, ateses les característiques esmentades.

B. CONTROL DE QUALITAT

Tot i que quedaria dins de l'àmbit de compres abans descrit, per la seva importància, descriurem a continuació el paper dels controls de qualitat com una peça important dins del seguiment de riscos d'RS en la cadena de subministrament. Aquest àmbit estaria també relacionat amb tots els punts descrits a l'apartat de compres, que ja no reproduïrem de nou (en especial pel que fa referència al tipus de presència en el país i tipus d'organització).

El control de qualitat pot ser un element determinant en els aspectes d'RS, ja que al realitzar-se directament (en general) al centres de producció, aquestes persones/equips poden dur a terme un seguiment complementari al seu treball de control de qualitat, fonamentalment visual, observant situacions anòmales en determinats àmbits de les nostres instruccions d'RS, en especial en aspectes socials i laborals (inclosos en les instruccions o codis de conducta).

D'altra banda, un element determinant serà també el control de la possible subcontractació, ja que assegurin que la producció s'està realitzant, en tot moment, en el lloc (o llocs) autoritzat(s). Altres aspectes d'aquest control és que també poden realitzar un adequat o millor seguiment en la seguretat i en els components utilitzats en els productes així com els seu correcte sistema d'etiquetatge i informació (fent un seguiment dels components químics de les matèries primeres i de la qualitat, etc.).

La mesura a prendre serà, lògicament, la possible instauració d'un sistema de control de qualitat en el que ens podrem trobar, de nou, amb diferents nivells:

NIVELLS DE GARANTIES D'RS EN ELS CONTROLS DE QUALITAT

De menys a més
garanties de control
d'aspectes d'RS

- a) Sense establir un control de qualitat.
- b) Establint un control de qualitat realitzat per part de terceres organitzacions.
- c) Establint un control de qualitat realitzat de forma directa per part de la nostra organització (ja sigui enviant mostres i/o desplaçant els inspectors propis).
- d) Establint un control de qualitat realitzat amb oficina (o personal) pròpia (amb possible inversió) al país.

C. ALTRES ÀMBITS RELACIONATS AMB LES COMPRES/PRODUCCIÓ

Hi poden haver altres àmbits en producció/fabricació, però creiem que els descrits en els punts A i B anteriors són els més significatius i inclouen la majoria de possibilitats. No obstant, en funció del tipus específic de negoci de cada PIME, se n'hauran de considerar i valorar d'altres.

D. SERVEIS REBUTS

A mesura que hem anat comentant els diferents aspectes d'RS lligats amb els punts anteriors (producció, etc.) hem anat fent també algunes referències relatives als serveis rebuts en aquest àmbit. Cal tenir en compte que els serveis que podem rebre poden estar relacionats, tant en el marc de les compres i/o fabricació de productes (cadena de subministrament) i/o serveis rebuts, com en el de les vendes i/o distribució de productes (canals de distribució) i/o prestació serveis. En aquest sentit podem destacar: manteniments, neteja, subministraments, lloguers, serveis professionals, etc.

De nou, el fet de quin tipus de presència en el país tinguem (amb inversió pròpia o no), així com la tipologia i la qualitat de l'organització que ens els presti serà important en aquest sentit, ja que marcarà les característiques dels diferents tipus de serveis que poden tenir més presència, sense oblidar que els podem rebre en els dos marcs anteriorment descrits.

De la mateixa forma que en els casos anteriors (producció, control de qualitat, etc.) hi haurà alguns aspectes d'RS específics que hi poden tenir més importància: socials i laborals, drets humans, medi ambientals i de corrupció. En aquest sentit, hauriem de tenir especialment en compte aquells lligats amb temes de producció (manteniments, etc.) atès l'entorn on es presten i les seves especificitats.

En general les incidències en aquests àmbits han estat molt més baixes (per les característiques dels serveis i les organitzacions que les presten) i només en el cas que tinguem una inversió directa al país/zona, especialment en l'àmbit de la producció, poden tenir més importància. Les mesures a prendre passaran fonamentalment pel ja esmentat en el cas de las compres/producció donant instruccions a aquests subministradors de serveis com en el cas dels proveïdors (és poc habitual per la poca dimensió i importància).

4.3.2 VENDES I/O DISTRIBUCIÓ DE PRODUCTE (CANALS DE DISTRIBUCIÓ) I/O
PRESTACIÓ DE SERVEIS

En aquest punt, bàsicament, haurem de parlar primer dels sistemes de distribució per identificar els possibles aspectes a tenir en compte en matèria d'RS (tipus de canals de distribució, etc.). Classificarem, en segon lloc, de la mateixa manera que hem considerat el cas de les compres, els riscos i les mesures a prendre en funció dels diferents aspectes d'RS (socials, laborals, de drets humans, anticorrupció, mediambientals, etc.). A continuació, tindrem en compte les característiques del tipus de presència en el país, que serà determinant per les implicacions i riscos que ens trobarem en matèria d'RS:

- a) La primera opció seria la venda directa sense cap tipus d'inversió (a través de la nostra pròpia organització i/o contractant personal del país/zona, amb botigues o no, etc.), a través d'un distribuïdor o a través de franquícies, etc.
- b) La segona opció seria fer-ho amb una inversió directa.

Finalment, tindrem en compte la tipologia i qualitat dels interlocutors (empreses, sector públic, tercer sector, etc.).

A. CANALS DE DISTRIBUCIÓ/PUNTS DE VENDA (INCLOU LES DIFERENTS POSSIBILITATS:
VENDA DIRECTA, A TRAVÉS DE DISTRIBUÏDORS, FRANQUÍCIES, ETC.)

A1) Aspectes socials, laborals i de drets humans

Tal i com s'ha comentat en el punt anterior el tipus de presència en el país serà determinant en relació als riscos y a les mesures a prendre en matèria d'RS, per això plantejarem aquest anàlisi tenint en compte també aquest factor.

1. Sense cap tipus d'inversió

- A través d'intermediaris: distribuïdors, franquiciats, etc. (també sense contacte amb el client final).

En aquest cas estem davant del mateix fet que el descrit en el cas de les compres/proveïdors, tot i que el risc és menor i que, en general, no s'han produït incidències remarcables (atès que l'entorn en que es mouen és, en aquest cas, més controlat i concret a diferència dels de producció).

Aspectes com les condicions laborals dels treballadors, etc. són situacions que es poden produir en tota la cadena de distribució i, en especial, en els punts de venda, tant si són multimarca com franquiciats, si aquest és el cas del sistema de venda (en aquest darrer cas de franquícies la possible repercussió sobre la nostra imatge i reputació és molt més elevada que en el cas de venda a un altre tipus de client: multimarca, etc.).

De la mateixa manera que en el cas de les compres, hauríem de donar instruccions a través de documents específics o codis de conducta que inclouran, bàsicament, els mateixos punts que en el cas de les compres però adaptat a les especificitats concretes d'aquest àmbit.

Val a dir, com ja s'ha comentat, que la possible pressió que podem exercir a un client en matèria d'RS (sempre que no tinguem la inversió directe amb el país, tipus botigues, etc.) serà menys significativa que en el cas de les compres.

- De forma directa sense intermediaris (i sense contacte amb el client final):

En aquest cas, el fet de realitzar la vendes/distribució/prestació de serveis implicarà que els aspectes socials, laborals i de drets humans quedin restringits a l'àmbit intern, a través dels treballadors desplaçats o en la hipotètica situació de contractar personal al país (normalment cal una societat per poder-ho fer). No és un àmbit en el que hagin sorgit especials conflictes,

2. Amb inversió directa pròpia

De la mateixa manera que pel cas de les compres, aquesta inversió pot ser 100% pròpia o amb una participació amb altres socis (locals o no), així com amb diferents possibilitats de formes d'inversió (joint venture, etc.), comprant o llogant instal·lacions, contractant personal, etc.; fet que implicarà diferents responsabilitats d'acord amb el tipus i nivell de participació que tinguem.

Al igual que en els casos anteriors, les mesures a prendre en aquest àmbit serien les de donar instruccions¹ (veure quadre al final) als proveïdors per tal de que compleixin la legislació i/o els nostres estàndards, a més de tenir tota la informació i un control efectiu sobre els canals de distribució. Al ser la inversió directa, som nosaltres mateixos els responsables d'aquest compliment.

En aquest cas la responsabilitat de les condicions laborals dels treballadors de les botigues o en altres instal·lacions específiques és completament nostra. No obstant, igual que en el punt anterior, el risc és menor (ja que també està en funció de l'entorn més controlat i favorable d'actuació) i no s'han produït incidències remarcables. És però un tema a no perdre de vista, pel que caldrà també disposar d'instruccions¹ en aquest sentit. Les esmentades instruccions tindran diferents nivells en quan a garantir l'RS:

INSTRUCCIONS/CODIS A DONAR ALS COL·LABORADORS

De menys a més
garanties de control
d'aspectes d'RS

- a) Sense donar instruccions en aspectes d'RS.
- b) Donant instruccions/codis de conducta sense verificació.
- c) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació pròpia interna de l'empresa.
- d) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació interna i externa.

¹ Veure annexes

Aspectes de Responsabilitat Social a incorporar a les PIME davant d'un procés d'internacionalització:

Document base, guia d'aplicació ràpida i annexes.

A2) Aspectes relacionats amb la corrupció

Els aspectes de corrupció segueixen també l'esquema ja explicat en el punt de compres. En aquest sentit serà fonamental, altra vegada, el fet de que tinguem una inversió pròpia en el país/zona: botigues, magatzems, instal·lacions, etc. D'altra banda, hem de considerar, de nou, els possibles àmbits intern i extern de l'empresa (l'àmbit intern estarà present en tots els casos i les mesures a prendre són les mateixes que en al cas de les compres, adaptat a les persones/departaments relacionats amb les vendes).

En el cas on la inversió ha estat feta directament és on es poden produir més incidències de corrupció, des de la sol·licitud de diners i/o passant per algun tipus d'influència per facilitar o fer determinades operacions, tals com:

- a) Facilitat de gestions per la importació.
- b) Controls a botigues i magatzems.
- c) Agilització de permisos, etc.

Igual que pel cas de compres, poden aparèixer màfies locals per tal de protegir botigues o instal·lacions, etc.

En els casos on operarem sense una inversió directa, aquests aspectes de corrupció tindran una menor incidència.

Un aspecte a ressaltar en aquest cas és en la prestació de serveis, ja que si es realitzen en determinats tipus d'organització (administració pública, etc.) els elements de corrupció hi poden ser més presents (molt en funció dels països de risc en aquest sentit). Això no vol dir que la prestació de serveis a una empresa o a una organització del tercer sector, no es trobi lliure d'aquests riscos. En tots els casos de prestació de serveis haurem de tenir en compte també aquest fet.

Les mesures a prendre, igual que en el cas de compres i/o fabricació de productes, tenen una vessant interna i una altra externa: a) Dins de les mesures internes podem incloure la segregació (separació) de funcions del personal i l'establiment d'instruccions clares de la política de la societat en aquest sentit, així com revisions periòdiques de procediments i documentació, possibilitat de denúncia d'altres treballadors, etc. b) En les mesures externes inclourem dins dels contractes aquestes clàusules de forma clara, establint la política de la societat i el seu control en aquests aspectes, la possibilitat també de denúncia, transparència dels contractes, etc.

Quant a la informació del risc del país i de les possibles mesures a prendre, per tal de lluitar contra la corrupció, també serien les mateixes que en el cas de les compres, així com a les organitzacions que han elaborat guies i recomanacions en aquesta matèria (veure punt A2, pàg. 27).

A3) Aspectes mediambientals

En aquest àmbit, de nou, el fet de tenir presència amb inversió directa o no esdevindrà important en aspectes d'RS. En el cas d'inversió directa, cal tenir en compte que ens trobarem fonamentalment amb temes de consums (elèctrics, etc.), emissions associades i de residus, especialment els generats en els punts de venda i/o instal·lacions. En aquest cas el responsable serà l'organització que figuri com a importadora dels productes i que serà la que s'haurà de donar d'alta al sistema de declaració de residus/punt verd (en el cas de que estigui establert en el país o d'acord amb la legislació específica a aplicar). Tots aquests aspectes estaran relacionats amb l'àmbit de l'RS (medi ambient), però estaran en part normalitzats i reglats.

No obstant, tal i com ja s'ha comentat en el cas de les compres, la responsabilitat legal sense cap tipus d'inversió no és nostra, però si la moral (d'acord amb les polítiques d'RS) i, també, ens poden exigir el seu control (expectatives de la societat) i tenir repercussions en la imatge i la reputació. El principal punt afegit serà com s'ha de tractar el producte (envasos, reciclatge, etc.) una vegada utilitzat (fet que afecta també al punt anterior).

04 · ANÀLISI ESPECÍFIC DELS RISCOS D'RS I DE LES MESURES A PRENDRE DINS L'OPERATIVA GENERAL D'UNA PIME DAVANT DEL REpte DE LA INTERNACIONALITZACIÓ

20

A4) Aspectes de qualitat i seguretat

En aquest punt i els posteriors ens trobarem amb l'efecte del comentat en el punt de compres, ja que la problemàtica es situarà sobre el producte final i totes les mesures s'hauran d'haver pres de forma prèvia en la cadena de subministrament. (veure també punt A5).

A5) Elements i aspectes que poden ser sensibles als mercats on venem

De la mateixa manera que en el punt anterior, els aspectes relacionats amb la sensibilització sobre les característiques del producte final tenen relació amb el producte i les decisions són prèvies. Cal tenir en compte que, en aquest cas, ens podem trobar els efectes amb més intensitat en el punt de venda especialment si és propi (protestes, campanyes en contra, etc.). (Veure també punt A4).

A6) Còpies de productes

El tema de les còpies de productes que fabriquem també pot esdevenir important. No obstant, cal tenir en compte que és un problema que en determinats països pot ser de molt difícil control. Bàsicament són temes que poden venir de dins (extensió de fabricació per part dels nostres proveïdors amb mala fe) o de fora (còpies fora del nostre circuit de compres). En el primer cas és important el control directe sobre el proveïdor (en particular el seguiment per part de control de qualitat, etc.) i donar instruccions clares en aquest sentit, incloent-les en clàusules als contractes; no obstant el més efectiu tornarà a ser un adequat control. En aquest cas l'experiència diu que difícilment en països exposats a aquestes situacions l'administració hi actua i tampoc les denúncies no acostumen a servir de molt.

A7) Atenció al client

Una adequada atenció al client serà un dels elements que també pot tenir importància en els temes d'RS sobretot, lògicament, en el cas d'incidències i especialment pel que fa a la imatge i reputació. Cal tenir en compte també de fer un especial seguiment sobre les xarxes socials, responnent a totes les qüestions i inquietuds que en matèria d'RS puguin sorgir.

Aspectes de Responsabilitat Social a incorporar a les PIME davant d'un procés d'internacionalització:

Document base, guia d'aplicació ràpida i annexes.

B. MAGATZEMS I ALTRES TIPUS D'INSTALLACIONS

Pel que fa referència a magatzems i/o altres tipus d'instal·lacions, els diferents aspectes d'RS són fonamentalment els mateixos que hem esmentat en el punt A de canals de distribució/botigues, i considerem que les principals possibilitats queden incloses en el comentat en els punts anteriors.

C. ALTRES ÀMBITS RELACIONATS AMB ELS CANALS DE DISTRIBUCIÓ

Igual que en el cas de les compres/fabricació ens podem trobar en altres àmbits, però creiem que els descrits en els punts A i B anteriors són els més significatius. No obstant, en funció del tipus específic de negoci de cada PIME s'hauran de considerar i valorar-ne d'altres més específics.

D. PRESTACIÓ DE SERVEIS

Capítol a part és si la PIME presta serveis en un país/zona determinat. En aquest cas, de nou, és molt important el fet de quin tipus de presència tenim en el país/zona, fonamentalment per si disposem o no de personal contractat. En l'àmbit de l'RS els aspectes socials, laborals, i de drets humans seran els que poden sorgir de forma més important. No obstant, val a dir que en el cas de la prestació de serveis, en general, aquests riscos associats d'RS són molt menors.

D'altra banda els aspectes relacionats amb la tipologia i qualitat de la organització a la que li prestem els serveis tindran repercussió especialment en aspectes de corrupció. Les mesures a prendre passaran pel ja esmentat en el cas de les compres (incloure clàusules als contractes, revisió de documentació, etc.) i afectaran tant a la vessant interna com especialment a l'externa de l'empresa.

Dins de l'àmbit intern, les mesures a prendre en quant als riscos ja descrits en el punt 3.2.1, estaran d'acord amb de les que estableixi cada societat, en funció de les possibles limitacions i riscos associats a cadascuna d'elles. Per aquest motiu no hi ha un recull de possibles mesures ja que estarà d'acord amb l'esmentat i serà específic en cada cas.

The background of the slide is a blurred photograph of a meeting. On the left, a person stands and points at a large screen. In the center, another person stands with their arms crossed. On the right, a person sits at a table, resting their chin on their hand. In the foreground, a desk is visible with a pen and a pair of glasses. The entire image is covered with a semi-transparent blue filter.

5

Avantatges

5.1 DECISIONS

Després d'haver analitzat tots aquests riscos i limitacions, la primera sensació per part de la PIME pot ser la de que hi ha masses temes a valorar i a tenir en compte i, potser, serà millor no ser massa proactius i, en el cas de que sorgeixi un problema, ja el gestionarem en el seu moment fent com fins ara i el que vingui ja ho resoldrem com puguem. A més, en un altre sentit, podem pensar que ja sortiran algunes regulacions i, si és el cas, l'administració ja oferirà algunes ajudes o facilitats en aquest sentit per tal de avançar i treballar-hi.

El problema no es plantejarà tant des del punt de vista normatiu o legislatiu sinó en problemes en l'àmbit de la gestió i, especialment, en la reputació (interna i externa). El fet de trobar-nos en un àmbit internacional i, probablement, treballant en àrees on ja hi estan implantades altres empreses farà que, davant d'un fet no desitjat, tal com un escàndol en aspectes laborals, de drets humans, mediambientals, etc. ens pugui esquitjar i en faci ser molt més visibles i quedar afectats per la imatge general (poden haver-hi o no empreses de renom internacional o més focalitzades). Això no només es pot produir en la cadena de producció sinó, tal i com ja s'ha vist, també en la en la qualitat associada al mateix producte (composició, contingut de components químics, qualitat bàsica regulada, etc.) així com en el propi canal de distribució.

D'altra banda, cada cop més les PIME poden rebre la pressió d'una organització més gran per complir o fer complir al seus proveïdors uns estàndards en aquest sentit. Cal tenir en compte també que les noves tecnologies d'informació i les xarxes socials fan que avui en dia, ben enfocades o no (aquest és un dels grans problemes), poden posar en entredit la reputació de la organització, amb els conseqüents problemes derivats. La societat cada vegada és més exigent, hi haurà molta més informació i tots aquests aspectes seran cada vegada més visibles i accessibles.

5.2 SINÈRGIES

D'altra banda, cal tenir en compte que de la mateixa manera que hem vist alguns inconvenients i dificultats, hi haurà també (ateses les característiques de les PIME) sinèrgies i avantatges clars i altres tipus de facilitats per aquesta incorporació de conceptes d'RS. En aquest sentit podem considerar les següents:

- El mateix que hem comentat en quant als valors i actituds del propietaris i directius pot ser un desavantatge però, com passa a la majoria dels casos, també un gran avantatge atès aquest estil personalitzat en la gestió.
- Les pressions que pugin exercir els grups d'interès interns i/o externs a partir d'aquesta internacionalització, ja que aquests grups acostumen a ser més propers, amb relacions més estretes i a més llarg termini i, probablement, amb més força de cara a les PIME.
- Cal tenir en compte també la possible influència dels membres de la pròpia família en la mateixa línia que el descrit en el primer punt.
- El convenciment creixent de que l'RS contribueix a una millora de la imatge i de la reputació.
- La percepció de que hi ha un impacte sobre el resultat econòmic de l'empresa d'aquestes mesures, que es pot donar sobretot a més llarg termini.
- L'alta flexibilitat per adaptar-se al requeriments del mercat i conseqüentment a noves situacions i canvis.
- La motivació dels empleats en un entorn més reduït on es viu l'empresa en tots els seus àmbits.
- Etc.

Tots aquests aspectes fan que realment tinguem avantatges més clars que altres organitzacions en aspectes d'RS davant d'un procés d'internacionalització, encara que les limitacions i dificultats descrites en capítols anteriors també ens puguin posar en una situació vulnerable en funció de com les encarem.

6

Indicadors



6.1 INTRODUCCIÓ

Abans de plantejar una proposta d'indicadors hem de pensar que l'objectiu del present document és el de tractar els reptes de les PIME davant de la internacionalització i, conseqüentment, també en els indicadors associats. Per tant, no es tracta de donar una bateria d'indicadors de caràcter general i, específicament, interns i externs d'RS si no només aquells que tenen relació amb la internacionalització.

D'altra banda hem de considerar que un dels aspectes fonamentals a l'hora d'establir uns indicadors (en el sentit abans esmentat) en matèria d'RS a les PIME és que realment siguin operatius i eficaços, es a dir: que no tinguem ni poca ni un excés d'informació difícil d'interpretar i gestionar.

Per això hauríem de pensar en una sèrie d'aspectes que realment ens aportessin valor afegit i que estiguin, també, en consonància amb les necessitats de l'empresa. Com a exemple d'una relació d'indicadors complets en l'àmbit RS trobaríem els establerts per la organització Global Reporting Initiative en el seu sistema de reporting, actualment, GRI versió Standards on trobarem aquest compendi complet de referència (no és l'únic sistema d'indicadors però si un dels més complets, d'on es poden extreure els que fan referència a la internacionalització).

6.2 ÀMBITS A COBRIR I PROPOSTA D'ENFOC D'INDICADORS

DADES GENERALS (MARC DE REFERÈNCIA)

Inicialment, el que haurem de tenir en compte són algunes dades generals més que indicadors, sobre el país/zona on haurem d'operar. En aquest document ja s'han mostrat algunes d'elles, com per exemple el grau de percepció de corrupció en l'àrea en concret,

etc. Però el que ens caldria també són les dades bàsiques, tant d'aspectes d'RS (situació laboral, drets humans, etc.) així com del país (PIB, creixement, atur, situació del sector, etc.). Aquestes dades, a part de saber per on trepitgem, ens permetrà, tal i com ja és comentava a l'apartat de riscos de país, prendre una decisió prèvia d'anar o no a determinat mercat (en aquest cas fonamentalment a produir) o com a mínim, conèixer els riscos amb els que ens trobarem. És més un marc de referència.

Aspectes econòmics

El primer indicador que hauríem de valorar és el pressupost o la quantitat de diners que dediquem a l'RS (interna) com a referència general (encara que no estigui específicament enfocat a la internacionalització), així com el possible increment que es pot produir a l'aplicar una sèrie de mesures d'RS a l'àmbit extern (elaboració de codis, auditories, controls, viatges, experts, etc.) el que també ens ajudarà a delimitar i a concretar i definir les possibles accions.

Aspectes socials, laborals i de drets humans

El segon indicador que hauríem de tenir en compte (més que un indicador, un panell de dades rellevants) seria el nombre de proveïdors¹ amb qui treballem i el nombre de fàbriques on es realitza la producció.

Una vegada obtinguda aquesta informació, el seu seguiment i indicadors relacionats dependrà del tipus d'instruccions que els hi exigim o proposem. En el cas d'un codi de conducta com l'especificat en els annexes hauríem de saber periòdicament:

- a) Si tots els proveïdors/fàbriques el tenen signat.
- b) Si s'ha fet una revisió interna.
- c) Si s'ha fet una revisió externa.
- d) El nombre, tipus d'incidències (incompliments) i en quins punts de les instruccions (veure detall en els annexes) s'han produït per poder comparar, nombre d'incidències per tipus que s'han resolt, etc.

A partir d'aquí hauríem de saber la rotació dels proveïdors/fàbriques per motius comercials o per motius d'RS així com la comparativa periòdica de les dades detallades en el punt anterior, per tal de veure la seva evolució. També s'han de tenir en compte aspectes com si, en funció de totes aquestes mesures, es produeix una menor conflictivitat laboral, una millora de la competitivitat, etc. (no obstant aquí hi poden jugar també molts altres factors aliens i/o paral·lels a l'RS).

En funció de les possibilitats, el descrit en el punt anterior podria fer-se només sobre una mostra representativa de proveïdors d'acord amb la capacitat que tinguem (no obstant, si només controlem o auditem els millors o els pitjors els resultats no seran representatius del conjunt), etc.

De nou, el fet de tenir presència en el país amb una inversió o no, esdevindrà important pel tema dels indicadors. En cas d'inversió hem de valorar que tots els empleats i instal·lacions són responsabilitat nostra, i aquí entrarien aspectes com: tipus de contractació, formació, conciliació, promoció, rotacions, etc. (és a dir, indicadors similars als que obtindríem pel personal, medi ambient, etc. dins de l'àmbit intern de l'empresa) així com amb els diferents punts establerts a les instruccions. En el cas de no tenir inversió, els empleats i instal·lacions no pertanyen a la nostra organització i els indicadors estaran més relacionats amb els punts inclosos en les instruccions donades (punts del codi) que és, en general, la situació més habitual.

En el cas de les vendes probablement només tinguem informació de les inversions pròpies o franquícies, ateses les seves característiques (serà més difícil en els altres casos aplicar-ho, tal i com ja s'ha descrit, i lògicament tenir informació).

¹ Tal i com ja s'ha esmentat, un proveïdor és la persona de contacte i pot treballar amb una o amb diferents fàbriques alhora (pròpies, amb participació econòmica, subcontractades, etc.). En endavant parlarem de proveïdors (en general).

Aspectes mediambientals

De la mateixa forma que pel cas anterior els indicadors aniran molt lligats al tipus d'instruccions que s'hagin establert i variaran notablement també, en funció de l'àmbit d'actuació (compres o vendes) i del tipus de presència en el país/zona.

En el cas de les compres/fabricació el compliment de les instruccions/codis i les seves possibles incidències, incloent possibles sancions a la companyia, seran les dades bàsiques a obtenir.

Anticorrupció

En el cas de les mesures anticorrupció el tipus de presència en el país/zona és molt important i condicionarà inclús la possible informació relacionada. El nombre d'incidències i els seus tipus seran la informació necessària en aquests aspectes.

Retorn de la inversió en RS

Calcular en termes monetaris un retorn de l'invertit en RS és quelcom molt complicat, per no dir impossible. El veritable avantatge ens el trobarem més a mig i a llarg termini (i aquí hi juguen també els factors interns) i es produeix en el sentit que tindrem una empresa més cohesionada, amb un millor ambient de treball on els treballadors sentiran més seva l'empresa, fet que és traduirà en una major competitivitat i, probablement, una millor imatge externa que pot tenir repercussió en la reputació i, per tant, també en les vendes i guanys.

7

Reporting



7.1 POLÍTICA DE COMUNICACIÓ

El reporting en matèria d'RS, enfocat a la internacionalització, anirà molt lligat amb el que és la política de comunicació de la organització. De la mateixa manera que ja s'ha comentat anteriorment, no te massa sentit fer una comunicació del que es fa externament en matèria d'RS si no va lligat amb una veritable política interna. Això no vol dir que tinguem una necessitat puntual de donar aquesta informació (externa) en un moment concret com a tal, però no lligada dins d'una política global d'RS. De nou, hem de pensar que ens trobem dins de l'àmbit de la internacionalització i que l'enfoc del reporting comentat en aquest punt és en aquest sentit, però sense perdre el seu àmbit general.

De nou haurem de considerar si estem dins d'un sector focalitzat en temes d'RS i ens veiem més obligats a donar informació a la societat en aquests aspectes (o si la volem donar per voluntat de la pròpia organització). També pot ser que una empresa més gran, client nostre, ens demani aquesta informació per cobrir la seva, etc.

Dins d'aquestes possibilitats de reporting ens podem trobar amb diferents sensibilitats i necessitats, que poden anar des d'una simple comunicació interna (document senzill, newsletter, etc.), a mostrar-la més elaborada, dins de la pàgina web, etc.

D'altra banda existeixen sistemes de reporting amplis que sovint van lligats a una iniciativa (pe. Global Compact) o a una metodologia estàndard (GRI, etc.).

En el primer cas, el fet d'adherir-te a aquesta iniciativa concreta: Global Compact de Nacions Unides, -que és la més estesa en matèria d'RS a nivell internacional i demana defensar deu principis universals en matèria laboral, social, de drets humans, mediambiental i anticorrupció- ens obligarà a elaborar anualment el denominat Informe de progrés que és un reporting en matèria de sostenibilitat (que inclou també indicadors). En aquest sentit, és interessant fer referència a que hi ha moltes PIME adherides a aquesta iniciativa.

En el segon cas poden destacar la iniciativa promoguda per la organització Global Reporting Initiative que avui és el sistema de reporting en matèria de sostenibilitat més reconegut a nivell internacional (actualment en la versió Standards). Val a dir que és el sistema que, actualment, utilitzen la majoria de les grans empreses internacionals i, per tant, a no ser que ho fem per voluntat o necessitat se'ns escapa, probablement, una mica de l'abast del tipus d'empreses PIME. No obstant, aquesta mateixa organització va elaborar inicialment un document denominat Small & Medium Enterprises Handbook, per tal d'ajudar a les PIME en el seu reporting amb aquesta metodologia. Actualment, només existeix un document denominat *Ready to report – introducing sustainability reporting for SMEs*, per tal de que les PIME puguin adaptar millor el seu reporting.

Cal tenir en compte, per la seva importància en aquest entorn, que fa un temps es va posar en marxa el denominat programa transparència, que va consistir en que diferents grans empreses de l'àmbit català, amb una política d'RS i que reportaven en aquesta matèria amb el sistema de GRI, impliquessin a un grup significatiu de les PIME, que treballaven en el seu àmbit, en un projecte comú perquè incorporessin a la seva gestió empresarial l'RS incloent-hi el reporting. El programa va ser liderat pel Consell de Cambres de Catalunya i la Generalitat, conjuntament amb la col·laboració de l'organització Global Reporting Initiative.

D'altra banda, val la pena conèixer que la UE va modificar l'abril del 2013 les directives 78/660/CEE i 83/349/CEE d'àmbit comptable, on s'obligarà a les empreses més grans a incloure una informació molt àmplia de sostenibilitat en els seus informes de gestió que acompanyen als seus comptes anuals.

En conseqüència, el nivell de reporting ha d'anar lligat al de les necessitats específiques de les PIME, adaptant-lo sempre a les circumstàncies. El que és clar, és que una cosa és informar i l'altra és fer publibreportatges i màrqueting social. Fet que probablement s'allunyi de la pròpia filosofia de l'RS.

Cal recordar en aquest punt que no s'ha de confondre l'RS amb l'acció social ja que són temes relacionats, però això no vol dir que una ens condueixi a l'altra. És a dir, es pot fer molta acció social i no ser gens responsable, i d'altra banda, es pot no fer molta acció social i ser molt responsable. L'acció social forma part de la responsabilitat social, però l'acció social no és la responsabilitat social.

8

Conclusions

8.1 CONSEQÜÈNCIES DE LA INCORPORACIÓ D'UN ADEQUAT ENFOC EN MATÈRIA D'RS

Com a conclusions podríem dir que la incorporació d'una adequada gestió en matèria d'RS farà que siguem una millor empresa, una organització molt més ben gestionada, fet que ens donarà una més alta competitivitat davant de tercers (empleats que senten l'empresa com més pròpia, millor entorn de treball, motivació i relació amb els proveïdors, minimització dels riscos d'RS, etc.). D'altra banda disposarem de directius més ben preparats i millors, i també de personal amb aquestes característiques, ja que incorporaran moltes més habilitats i un ventall més ampli de visió de la jugada que els d'altres empreses, el que serà, sens dubte, tal i com ja s'ha dit, un factor de competitivitat important (si ens ho creiem i ho apliquem de forma correcta).

Cal tenir també en compte que, d'altra banda, la percepció externa pot millorar (o no empitjorar), amb el que això pot significar de cara als clients i a la societat en general. Es, des d'aquest punt de vista on segurament podem veure un impacte sobre el compte de resultats més a llarg termini (en positiu si es fa o en negatiu si no es fa).

D'altra banda, un adequat anàlisi i presa de consciència, per part de les PIME, del reptes que, en matèria d'RS, pot suposar la internacionalització (prenent totes les mesures per tal d'identificar el riscs i gestionar aquests aspectes adequadament) serà, sens dubte, el plantejament correcte per tal d'encarar aquest procés adequadament i amb moltes més garanties d'èxit.

9

Guia d'aplicació ràpida per a PIMES

9.1. INTRODUCCIÓ

Aquesta part del document denominada *“Guia d'aplicació ràpida per a PIMES”*, inclou un seguit d'instruccions resumides del document complet denominat *“Document base, guia d'aplicació ràpida i annexes”*, per tal de que es pugui també utilitzar de forma més senzilla i independent.

9.1.1 PERCEPCIONS

Sovint la percepció que tenen les PIME de la responsabilitat social corporativa o empresarial (en endavant RS), -principalment pel que fa referència a aspectes externs-, és la de que correspon més a les grans empreses i organitzacions i de que es tracta, en general, d'un tema que no els hi pertoca i que els hi cau una mica llunyà. Aquests raonaments són conseqüència, fonamentalment, de les seves pròpies característiques i, sovint també, del poc coneixement del concepte i de la seva aplicació. Això fa que, en moltes ocasions, no es vegi ni com un tema estratègic ni que pugi aportar valor a la organització. No obstant, aquestes mateixes característiques també poden suposar una major flexibilitat i rapidesa d'adaptació a nous escenaris i, també, un avantatge clar de cara a donar resposta a aquest tipus de reptes.

Davant d'aquesta qüestió, en general, les respostes són que ja es compleix la llei, que no hi ha suficients recursos, etc., totes elles perfectament legítimes i raonables ateses les seves especificitats i visió. No obstant, cal tenir en compte que aquests aspectes d'RS, -davant d'un procés d'internacionalització -, poden sorgir amb més força, ser determinants pel bon funcionament de la companyia i aparèixer, tant en la cadena de subministrament com en els canals de distribució del producte així com al rebre i/o realitzar prestacions de serveis. D'altra banda, és possible que entrin nous elements a tenir en compte, com la imatge i la reputació de la pròpia organització; es a dir, podem estar davant d'una sèrie de reptes i riscos que abans ni tant sols es plantejaven.

Aquest procés d'internacionalització és un fet que s'ha reforçat especialment en els darrers anys com a conseqüència de diversos factors, especialment per la recent crisi econòmica i els seus efectes, així com per la necessitat d'obrir-se a nous mercats, tant de venda com de subministrament, amb els avantatges però també amb els riscos que en matèria d'RS això suposa.

9.1.2 ACCIONS EN MARXA

D'altra banda, val a dir que en general les PIME ja estan realitzant diferents accions d'RS que són, sovint, molt més extenses i importants del que aquestes mateixes organitzacions poden pensar, encara que segurament estaran molt menys definides que les realitzades ens grans empreses i, en general, no disposaran d'una estratègia o sistematització en el seu plantejament.

Algunes d'aquestes accions segurament ja es realitzen pel propi tarannà i actitud de la organització i són de caràcter més intern (de cara als treballadors, amb el medi ambient, etc.), encara que segurament no les tenen catalogades sota l'etiqueta d'RS (probablement només en alguns casos de filantropia), i d'altres seran de tipus més extern. És en aquest darrer àmbit extern on poden haver-hi més dubtes i limitacions a l'hora d'actuar. No obstant és difícil que alguna organització pugui establir només mesures externes de cara a la internacionalització, o per altres motius, sense tenir una política o un enfoc intern clar en aquest sentit de cara a la pròpia organització.

Obviament no totes les PIME fan les mateixes accions, algunes destacaran en temes de recursos humans, d'altres en aspectes ambientals, etc. El que cal és posar una mica d'ordre i fer un inventari de les que ja s'estan realitzant, mirant després com encaixen i cobreixen els diferents àmbits de l'RS i amb quins buits o mancances ens podem trobar, en especial en aquells aspectes relacionats amb la internacionalització.

Una vegada fet això caldrà veure realment quins són els riscos i les mesures que cal prendre, per tal de minimitzar-los a cada organització i reforçar alguns aspectes concrets. De la mateixa manera que no hi ha dues PIMES iguals, tampoc trobarem dues estratègies d'RS iguals i, en aquest sentit, hem de tenir clar que tampoc no hi ha dues solucions iguals, ja que les especificitats i les problemàtiques seran diferents. Cal tenir en compte també que, de ben segur, no tot ho podrem posar en marxa de forma immediata i algunes mesures no seran assolibles, o fins i tot aplicables, a totes les organitzacions ja que responen a característiques diferents.

9.2. RISCOS

9.2.1 CLASIFICACIÓ DELS RISCOS

D'acord amb el comentat en els punts anteriors, analitzant els possibles riscos de les PIME davant d'un procés d'internacionalització, ens trobarem principalment amb dos grans àmbits:

A. Àmbit de l'entorn i tipus d'activitat

Un primer àmbit, que podríem denominar de l'entorn i tipus d'activitat de l'empresa, on podem agrupar aspectes tals com: les característiques del país on operarem, del sector, del tipus d'activitat realitzada, de la presència en el país/zona i dels interlocutors que tindrem. En aquest àmbit podem trobar fonamentalment cinc tipus o categories de riscos diferents:

- 1) Els riscos derivats del propi país on volem treballar, i que estarà en funció de la seves característiques.
- 2) Els riscos derivats del sector d'activitat on s'operi (tèxtil, electrònica, etc.).
- 3) Els riscos derivats del tipus d'activitat realitzada (compres, vendes, etc.)
- 4) Els riscos derivats de les característiques de la presència en el país/zona (sense cap inversió, amb inversió pròpia, etc.)
- 5) Els riscos derivats del tipus d'organització dels interlocutors (empreses privades, administracions públiques, tercer sector, etc.) i, també, de la seva qualitat interna com a tals (més conscienciades, més preparades, amb limitacions, etc.)

B. Àmbit de la pròpia organització

Un segon àmbit, que podríem denominar com de l'àmbit de la pròpia organització, que se sumará als anteriors, i que es deriva de les pròpies característiques i també de les esmentades limitacions de les PIME com a organitzacions (recursos, etc.) i que ens poden portar a no valorar adequadament algun d'aquest riscos i les seves conseqüències o a no gestionar-los correctament, per no veure-ho com un tema estratègic, per falta de voluntat, d'actitud, etc. o de capacitats (recursos, coneixements, etc.). Tal i com ja s'ha esmentat, aquestes limitacions o característiques poden esdevenir, també, un avantatge en determinats aspectes d'RS.

Podem, doncs, concretar aquest riscos en el següent quadre resum:

C. Quadre resum de riscos

RISCOS DE EN L'ÀMBIT DE L'ENTORN I TIPUS D'ACTIVITAT	RISCOS EN L'ÀMBIT DE L'ORGANITZACIÓ
• Risc de País • Risc de sector d'activitat • Riscos derivats del tipus d'activitat realitzada (compres, vendes, etc.) • Riscos derivats de les característiques de la presència en el país/zona (sense inversió, amb inversió, etc.) • Riscos derivats del tipus i qualitat de les organitzacions dels interlocutors	• Riscos derivats de les característiques i limitacions de les PIME • Riscos derivats d'un inadequat enfoc intern: per no veure-ho com un tema estratègic, voluntat, actitud, etc.

9.3 ANÀLISI DELS RISCOS I DE LES MESURES A PRENDRE, EN FUNCIÓ DE LES DIFERENTS CIRCUMSTÀNCIES (POLÍTICA INTERNA, PAIS, SECTOR, OPERATIVA GENERAL, ETC.) DE LES PIME DAVANT D'UN PROCÉS D'INTERNACIONALITZACIÓ

9.3.1 INTRODUCCIÓ

Introduirem en aquest punt un resum de l'anàlisi dels riscos i de les mesures a prendre en funció de les diferents circumstàncies i tipologia d'actuació (política interna, país, sector, operativa general, etc.) de les PIME davant d'un procés d'internacionalització.

9.3.1.1 Aspectes a tenir en compte per tal d'implementar una adequada política de responsabilitat social (RS) a les PIME i gestionant-la més efectivament davant un procés d'internacionalització

Per tal de dur-ho a terme detallarem primer, també de forma resumida, quins són els aspectes i fases a tenir en compte per tal d'implementar una adequada política de responsabilitat social (RS) a les PIME i gestionar-la més efectivament davant d'un procés d'internacionalització, com a base del plantejament.

9.3.1.2 Anàlisi dels riscos i de les mesures a prendre en referència a l'entorn i tipus d'activitat

En segon lloc resumirem aquest riscos i mesures pel que fa referència al país i al sector d'activitat en que treballarem.

9.3.1.3 Anàlisi específic dels riscos d'RS i de les mesures a prendre dins l'operativa general (considerant tots els aspectes) d'una pime davant del repte de la internacionalització

Finalment, farem el mateix resum per l'anàlisi específic dels riscos d'RS en les diferents activitats d'una PIME davant d'aquest repte de la internacionalització.

D'acord amb el comentat en els punts anteriors, anem doncs a analitzar els riscos i les mesures a prendre amb la seqüència i detalls esmentats anteriorment:

Document base, guia d'aplicació ràpida i annexes.

9.3.1.1 Aspectes a tenir en compte per tal d'implementar una adequada política de responsabilitat social (RS) a les PIME i gestionar-la més efectivament davant un procés d'internacionalització

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
1. Hem d'obtenir el suport de la direcció.	1. Plantejar bé la situació, analitzant tots els elements per tenir clara una visió general de la situació i dels riscos que això suposa i explicar-la adequadament.
2. S'haurà d'identificar i dialogar amb grups d'interès (interns i externs).	2. Elaborar llista interna i externa amb un especial detall amb els que s'incorporaran davant de la internacionalització.
3. Ens caldrà una mínima guia: una política i unes instruccions.	3. Establir un marc de referència: compromisos generals amb els diferents aspectes de sostenibilitat (interns i externs) i com ens comprometem en especial amb els externs. Plasmar-ho en un document per poder-ho aplicar de forma adequada.
4. Haurem de designar i autoritzar davant de l'organització, una persona o departament amb qui centralitzar-ho (no cal que sigui de nova creació).	4. Determinar responsabilitat de persona o departament donant-li suport i legitimant la seva actuació.
5. Haurem d'avaluar de la situació en matèria d'RS i, en especial, de cara a la internacionalització. (Fer una fotografia).	5. Fer un inventari de tots els aspectes d'RS a l'empresa, el que fem i el que no fem i a partir d'aquí el que cal fer.
6. Haurem de donar instruccions a tercers en matèria de compliment d'aspectes d'RS.	6. Elaborar instruccions/codis de conducta, especialment de cara als proveïdors, basats en estàndards internacionals i aplicar-los.
7. Haurem de crear un sistema operatiu de gestió en matèria d'RS.	7. Basar tot el sistema en sistemes senzills i fàcils d'implementar i fer-ne el seu seguiment.
8. Com a passos posteriors: a) Caldrà establir una política de comunicació; b) Caldrà plantejar-se l'associació a iniciatives en matèria d'RS internacionalitzades.	8. a) Preparar una comunicació adaptada a les necessitats de l'empresa; b) Associar-se a les iniciatives que més s'adaptin a la nostra política.

9.3.1.2 Anàlisi dels riscos i de les mesures a prendre en referència a l'entorn i tipus d'activitat

Aspectes i mesures a tenir en compte associades al risc país.

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
1. Ens trobarem amb països identificats com a més problemàtics en alguns aspectes d'RS, en cas d'alternatives si els podem evitar millor. En qualsevol cas s'ha de tenir en compte que s'ha d'establir un adequat control sobre la cadena de subministrament i/o el canal de distribució, ja que aquests aspectes d'RS es presentaran de ben segur.	1.1 Identificar-los sol·licitant informació (Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, etc.) i, també, a través d'informes emesos per organitzacions internacionals: Organització Internacional del Treball (OIT), etc. 1.2 Identificar les àrees de més risc per donar instruccions posteriors als proveïdors/distribuidors (codis de conducta, etc.). Gairebé tots els països productors tenen incidències en aquests sentit.
2. Poden haver-hi països amb pressió internacional (fins fa relativament poc: Myanmar). El fet de treballar amb aquests països pot ser font de conflicte intern (coherència, qualitat, etc.) i extern (mitjans, grups de pressió, etc.) i que repercuteixi en la imatge i la reputació de la empresa.	2. Idem punt 1.1
3. D'altra banda ens podem trobar amb legislacions inexistents (falta de regulació), laxes, molt diferents o simplement que no es compleixin completament, així com amb aspectes de corrupció.	3. Reforçar aquests punts a les instruccions als proveïdors/distribuidors (codis de conducta, etc.) i fer-hi un seguiment adequat.

Aspectes i mesures a tenir en compte associades al risc sector

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
1. Ens trobarem en sectors on hi ha elements que poden implicar aspectes d'RS molt significatius en determinades zones/països: amb alta intensitat de ma d'obra, nivell de tecnologia (pot ser baixa i utilitzar-se sistemes obsolets), medi ambient, etc.	1.1 Identificar-los, sol·licitant informació (Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, etc.) i, també, a través d'informes emesos per organitzacions internacionals: Organització Internacional del Treball (OIT), etc. i de les pròpies informacions (segur coneixem prou bé el sector, però en determinats països poden variar les circumstàncies). 1.2 Cal identificar-los per a assegurar que aquest riscos estan inclosos en les instruccions que donarem, en aquest sentit, als proveïdors/distribuidors (codis de conducta, etc.) o amb mesures internes. Gairebé tots els països productors tenen incidències en aquest sentit a més del risc del país. 1.3 Cal analitzar també la legislació i la normativa aplicable al sector en tots els aspectes.

9.3.1.3 Anàlisi específic dels riscos d'RS i de les mesures a prendre dins l'operativa general (considerant tots els aspectes) d'una pime davant del repte de la internacionalització (compres i/o fabricació/cadena de subministrament/serveis rebuts-vendes/canals de distribució/serveis oferts, etc.).

Introducció

Una vegada identificats i analitzats els riscos generals que poden sorgir davant d'un procés d'internacionalització, val la pena que aprofundim amb més detall en com ens poden afectar en la operativa general, es a dir: en les diferents activitats i àmbits de l'organització.

Aquesta operativa farà referència, tant a la cadena de subministrament, en el cas d'activitats de compres i/o fabricació (disseny, compres, etc.) i als serveis rebuts, així com als canals de distribució (vendes, etc.) i als serveis prestats. Per tal de dur-ho a terme, realitzarem l'anàlisi a partir del següent plantejament:

Enfocament

Cal tenir en compte que els diferents tipus de riscos especificats en els punts referents a l'àmbit de l'entorn i tipus d'activitat i de l'organització descrits anteriorment, es mostraran de forma combinada al realitzar l'operativa en el país/zona, per part de les PIME, amb una major o menor importància de cadascun d'ells en funció de l'entorn i de les circumstàncies.

En aquest sentit, per desenvolupar amb detall els diferents tipus de riscos d'RS i les corresponents mesures a prendre per cada organització relacionats amb l'operativa general (compres, vendes, etc.), caldrà que ho realitzem enfocant-ho de la forma que sigui més clara i senzilla, ja que és una matriu amb diferents entrades i aspectes a valorar que s'entrellacen.

L'ordre que entenem més adequat per fer-ho serà el següent:

- 1) Partirem del tipus d'activitat que realitzem en el país/zona, és a dir, si treballem en l'àmbit de les compres/fabricació de productes o contractació de serveis, i/o de les vendes/distribució de productes o prestació de serveis. En ambdós casos, analitzarem els principals riscos d'RS de la cadena de subministrament i/o del canal de distribució, classificant-los entre els diferents processos que s'hi poden realitzar, com per exemple, en el cas de la cadena de subministrament de productes podria ser: disseny, producció, control de qualitat, etc.
- 2) A continuació, per cadascun dels processos esmentats en el punt anterior, classifiquem els riscos d'RS associats, tenint en compte els principals aspectes següents:
 - a) Socials, laborals i de drets humans.
 - b) Corrupció.
 - c) Mediambientals.
 - d) De qualitat i de seguretat dels productes.
 - e) D'elements i aspectes que poden ser sensibles als mercats on venem.
 - f) Altres aspectes a tenir en compte (cas de les vendes: còpies de productes, atenció al client, etc.).

Els tres primers punts anteriors (a, b i c), es correspondrien amb els àmbits clàssics de la responsabilitat (o també sostenibilitat)¹; no obstant, cal també tenir en compte altres aspectes que en els darrers anys s'han manifestat com a significatius en matèria d'RS, i que corresponen als punts restants (d, e i f). Val a dir que, també haurem de considerar en un futur nous aspectes de rellevància que puguin sorgir en aquest sentit.

- 3) Una vegada fet això hauríem de tenir en compte, en cada cas d'acord amb la seva importància, les diferents situacions i riscos que trobarem en funció dels les característiques del tipus de presència en el país/zona, és a dir: si es realitza sense cap tipus d'inversió (directament o amb intermediaris) o amb una inversió per la nostra part, ja que les implicacions i riscos en matèria d'RS poden ser molt diferents.

- 4) Seguidament tindrem en compte també, -en aquells casos en què la seva incidència pot ser més determinant-, el tipus d'organització i la qualitat dels interlocutors.

Finalment, assenyalar que els riscos derivats de les característiques de les pròpies PIME, el que faran és sumar-se o potenciar als anteriors i, lògicament, variaran per a cada organització.

Altres aspectes a tenir en compte

En determinats casos, alguns dels aspectes descrits en els punts anteriors no seran molt significatius i, per aquest motiu, només ressaltarem els més importants, entenent que poden haver-n'hi alguns de no detallats per aquest fet.

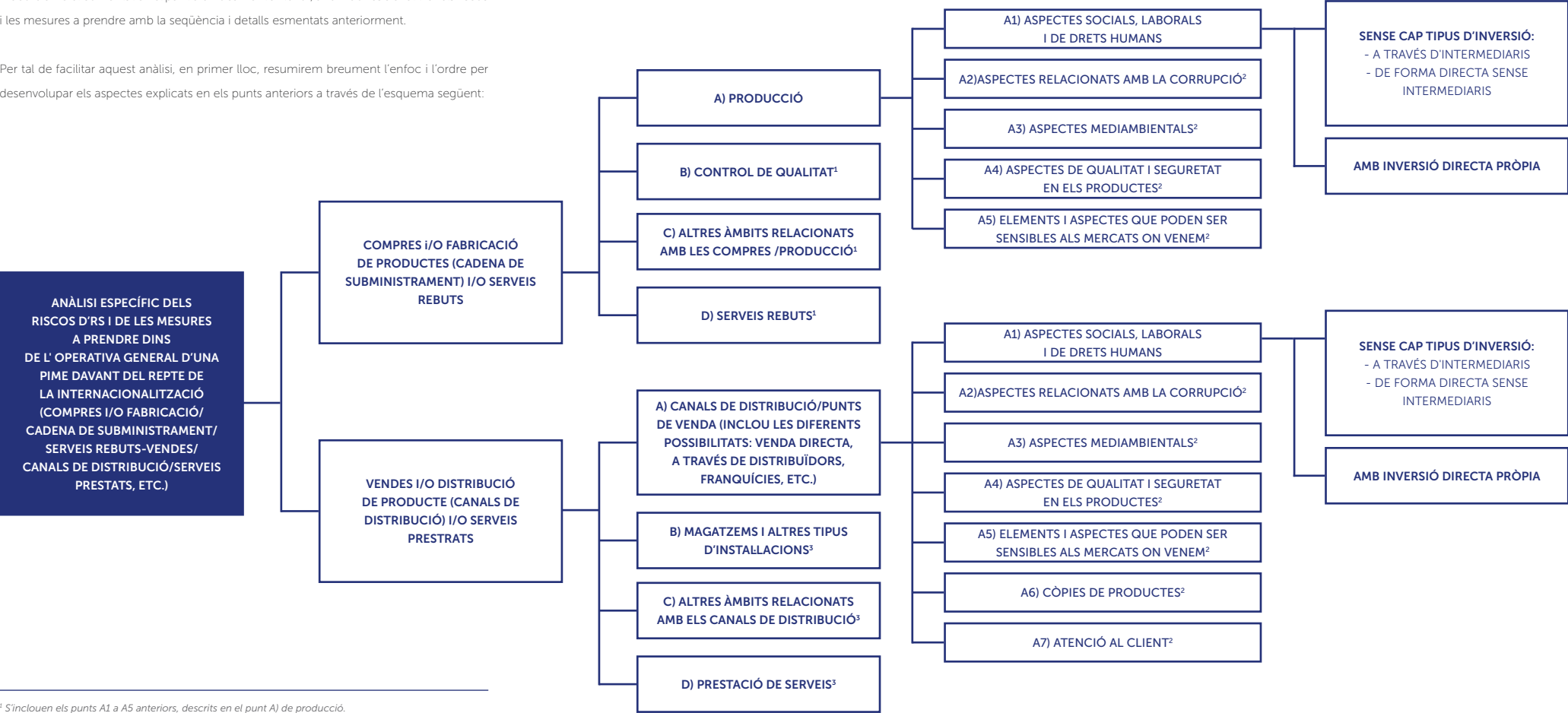
Cal tenir en compte també que, el vessant de les compres de productes o de la seva fabricació serà el més important en quant a riscos d'RS, per les seves pròpies característiques. Els possibles riscos, dins dels serveis que puguem rebre, els considerarem inclosos en el comentat per les compres i, normalment, quedaran circumscrits en àmbits on tindran una menor rellevància (fonamentalment aspectes social i laborals amb una major incidència si ho fem amb una inversió directa). També cal tenir en compte que tots aquests aspectes de compres/serveis, en general, els rebrem sempre d'empreses i és molt menys probable rebre-ho per part d'altres àmbits (administració pública, tercer sector, etc.). Capítol a part, serien els serveis subcontractats, tals com: *call centers*, informàtics, etc. on tots els aspectes d'RS tindrien una major significació però que també, segurament, estaran relacionats amb altres tipus d'empresa més grans.

D'altra banda, hem de ser conscients de que podrem exercir una major pressió en l'àmbit de les compres/serveis rebuts o de la fabricació que en el cas de les vendes/prestació de serveis, ja que la pressió sobre el client tindrà menys influència. Només en aquells casos en que tinguem presència en el país amb una inversió pròpia (botigues, etc.) o a través de franquícies, podrem incidir més en aquest sentit i aplicar una millor política d'RS (amb excepció de les marques més conegudes que poden exigir determinats aspectes en les característiques dels punts de venda que no siguin propis o franquiciats, probablement més relacionats amb la imatge del producte, però segurament això ens quedi fora dels nostre abast).

¹ També són els àmbits descrits per la principal iniciativa d'RS a nivell internacional: *Global Compact de Nacions Unides*.

D'acord amb el comentat en el punt d'enfocament anterior, anem doncs a analitzar els riscos i les mesures a prendre amb la seqüència i detalls esmentats anteriorment.

Per tal de facilitar aquest anàlisi, en primer lloc, resumirem breument l'enfoc i l'ordre per desenvolupar els aspectes explicats en els punts anteriors a través de l'esquema següent:



¹ S'inclouen els punts A1 a A5 anteriors, descrits en el punt A) de producció.
² S'inclouen els punts: Sense cap tipus d'inversió/amb inversió directa pròpia.
³ S'inclouen els punts A1 a A7 anteriors, descrits en el punt A) de canals de distribució/punts de venda.

9.3.1.3.1 Compres o fabricació de productes (cadena de subministrament) i/o serveis rebuts

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A. PRODUCCIÓ¹	
A1) Aspectes socials, laborals i de drets humans	
1. Sense cap tipus d'inversió	
<i>A través d'intermediaris</i>	
1. En aquest cas molt probablement no tindrem cap tipus d'informació ni control sobre la cadena de subministrament, ja que estarà totalment controlada per l'intermediari (es el seu avantatge). La responsabilitat legal no és nostra, però si la moral (d'acord amb les polítiques d'RS) i, també, ens poden exigir el seu control (expectatives de la societat) i tenir repercussions sobre la imatge i la reputació.	1.1 Obtenir informació sobre la cadena de subministrament de l'intermediari i exercir els controls nosaltres directament (si és possible). 1.2. En el cas de no poder assolir l'esmentat en el punt 1.1, donar instruccions sobre els diferents aspectes d'RS (codis de conducta ² , etc.) perquè sigui l'intermediari qui assegurí el control d'aquest punts en la seva cadena.
<i>De forma directa sense intermediaris</i>	
1. En aquest cas contactaran directament (les PIME) amb els proveïdors i, de ben segur, es trobaran amb diferents nivells de resposta (capacitat, experiència, qualitat, control, etc.) i, per tant, també de compliment d'aspectes socials, laborals, de drets humans i mediambientals. El control i seguiment sobre aquests proveïdors i les seves fàbriques ³ , és un factor bàsic per a conèixer el seu nivell i identificar les possibles mancances, prenent decisions en aquest sentit a partir d'aquest moment (períodes per implementar millores en cas d'observar incidències o per realitzar finalment canvis de proveïdors, etc.). La responsabilitat legal final en el país tampoc és pas nostra, però sí la moral (d'acord amb les polítiques d'RS) i perquè en qualsevol cas també, com en el cas anterior, ens poden exigir el seu control (mitjans, societat, organitzacions, etc.) i afectar a la nostra imatge i reputació.	1. Per assegurar-se del compliment de la legislació i dels nostres estàndards, és necessari donar als proveïdors ³ instruccions sobre els diferents aspectes d'RS (codis de conducta, etc.), per tal de tenir informació i un control efectiu sobre la cadena de producció. En funció de les característiques de la informació i del seu control, ens trobarem en diferents nivells de seguiment del compliment de l'RS (de menys a més garanties de compliment en aspectes d'RS): a) Sense donar instruccions en aspectes d'RS. b) Donant instruccions/codis de conducta sense verificació. c) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació pròpia interna de l'empresa (auditoria). d) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació interna i externa (auditoria).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A1) Aspectes socials, laborals i de drets humans	
2. Amb inversió directa pròpia	
<i>A través d'intermediaris</i>	
1. Les situacions i problemes seran els mateixos que en el punt anterior però, en aquest cas, la responsabilitat davant de la legislació del país és completament nostra, a banda de l'exigència (en aquest cas directe) i sobre la imatge i reputació. Cal tenir en compte que aquesta inversió pot ser 100% pròpia o amb una participació amb altres socis (locals o no), així com amb diferents possibilitats de formes d'inversió (joint venture, etc.), comprant o llogant instal·lacions, contractant personal, etc.; fet que implicarà diferents responsabilitats d'acord amb el tipus i nivell de participació que tinguem. Aquestes diferents possibilitats, encara que només les comentarem en aquest punt, les haurem de tenir en compte cada vegada que parlem d'inversió pròpia.	1.1 Igual que en els casos anteriors, les mesures a prendre en aquest àmbit serien les de donar instruccions als proveïdors per tal de que compleixin la legislació i/o els nostres estàndards, a més de tenir tota la informació i un control efectiu sobre la cadena de producció. 1.2 Al ser la inversió directa, som nosaltres mateixos els responsables d'aquest compliment. En funció de les característiques de la informació i del seu control, ens trobarem amb diferents nivells de seguiment del compliment de l'RS (de menys a més garanties de compliment en aspectes d'RS): a) Sense instruccions en aspectes d'RS. a) Sense donar instruccions en aspectes d'RS. b) Donant instruccions/codis de conducta sense verificació. c) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació pròpia interna de l'empresa (auditoria). d) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació interna i externa (auditoria).

¹ Inclou disseny i altres activitats relacionades.

² Un codi de conducta és el compromís d'una organització en matèria de sostenibilitat de cara a un grup d'interès. Veure annexes.

³ Un proveïdor és la persona de contacte i pot treballar amb una o amb diferents fàbriques alhora (pròpies, amb participació econòmica, subcontractades amb autorització, etc.). En endavant parlarem de proveïdors (en general).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A2) Aspectes relacionats amb la corrupció	
1. Sense cap tipus d'inversió	
<i>A través d'intermediaris</i> 1. Al haver-hi només un interlocutor es minimitzem les possibilitats a aquest nivell. En aquest sentit hi haurà dos àmbits d'actuació: interns i externs (en el cas intern la relació serà només amb l'intermediari) <i>Àmbit intern de l'organització</i> El riscs interns seran presents dins de la societat igual que abans de la internacionalització. No obstant al ampliar-se els contactes en països que poden tenir aquestes pràctiques, caldrà reforçar les mesures i les instruccions en aquells departaments que poden, o s'encarreguen, de contractar (amb possibilitat de cobraments de comissions, etc.).¹ <i>Àmbit extern de l'organització</i> Al no tenir cap tipus d'inversió, les possibilitats de corrupció a l'àmbit extern de l'empresa són més improbables que es produeixin.	1.1 Les mesures internes que es poden prendre consistirien en: a) Segregació (separació) de funcions del personal. b) Establiment de polítiques i d'instruccions clares. c) Controls i revisions periòdiques. d) Mecanismes de denúncia. e) Etc. 1.2 Les mesures externes que es poden prendre consistirien en: a) Una política clara i ferma per part de la societat de lluita contra la corrupció. b) Transparència en els contractes amb clàusules específiques. c) Mecanismes de denúncia. d) Etc. 1.3 Consultar les mesures anticorrupció proposades per les organitzacions: ICC, Global Compact, etc. (veure annexes).
<i>De forma directa sense intermediaris</i> 1. En aquest cas ens trobarem pràcticament en la mateixa situació que en el punt anterior, existint dos àmbits d'actuació ja descrits anteriorment: intern i extern. També, hem de tenir en compte que tindrem més interlocutors en el país que en el cas anterior.	

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A2) Aspectes relacionats amb la corrupció	
2. Amb inversió directa pròpia (mitjançant les diferents possibilitats d'inversió existents)²	
1. En aquest cas ens podem trobar amb diferents circumstàncies sobre la taula d'una manera molt més clara que en els punts anteriors. El problema es pot produir en diferents aspectes, que poden anar (al ser nosaltres els propietaris o llogaters de fàbriques i/o instal·lacions, etc.) des de la sol·licitud de diners i/o passant per algun tipus d'influència per facilitar o per fer determinades operacions. En especial es poden donar en: a) Facilitat de tràmits a duana per entrada de possibles matèries primes i sortida de productes acabats. b) Controls a la fàbrica per part de l'administració (inspeccions rutinàries, etc.). c) Agilització de permisos, etc. Tanmateix cal tenir present la possible aparició de màfies o grups de pressió que ens demanin directament diners per tal de que el negoci sigui "segur".	1. Idem punt anterior.

¹ Veure annexes.

² Les possibilitats d'inversió són les mateixes que les descrites en el punt A1) 2 (Veure pàg. 62).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A3) Aspectes mediambientals	
1. En el cas dels aspectes mediambientals ens trobarem en una situació pràcticament idèntica a la descrita en el punt A1 de producció. En aquest àmbit, els codis de conducta es traduiran i convertiran fonamentalment en guies i instruccions, específicament, en els diferents aspectes mediambientals.	1.1 Fer referència a les instruccions als proveïdors (codis de conducta, etc.) de forma general al compromís mediambiental, referenciant-los a documents/instruccions específics. 1.2 Elaborar documents/instruccions en aspectes específics mediambientals: control d'emissions de gasos d'efecte hivernacle, vessament d'aigües, etc. (control i adequada gestió).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A4) Aspectes de qualitat i seguretat en els productes	
1. Tot i que pot semblar que el tema estigui més en el terreny legal i de les regulacions, es pot produir la possibilitat de que els proveïdors utilitzin determinats components perillosos (per preu més barat, per falta de control i supervisió, etc.) en la fabricació dels productes (tints, colorants, etc.) que pot anar molt lligat amb la subcontractació no controlada (encara que estan prohibits en la majoria de països). Cal tenir en compte que la regulació d'alguns aspectes de qualitat i de components químics en els productes (també amb possibles efectes en el medi ambient) és molt estricta en molts països i gairebé totes les duanes i departaments de consum, així com determinades organitzacions, realitzen mostres o bé a l'entrada del país (duana) o bé aleatòriament als punts de venda (consum i organitzacions). Les repercussions, a més dels possibles efectes no desitjats sobre els consumidors, poden ser importants: bloqueig de l'entrada dels productes al país i multes, retirada del producte en punts de venda, campanyes públiques, reclamacions, etc. A més de que es pot tancar la importació per períodes llargs fins que no es revisi tota la mercaderia a les duanes, a part d'entrar en llistes negres (major control) i, també, que els nostres productes sortiran a les comunicacions de productes perillosos de les diferents agències de consum connectades (UE i tercers països) i, probablement, amb ressò a la premsa dels respectius països. El fet de que aquests riscos d'RS siguin sobre el producte final suposa que el tipus de presència (amb inversió o sense inversió) en el país no sigui tant important com en els casos anteriors, de la mateixa manera que el tipus d'organització amb què ens relacionem. Si que en aquest cas, serà important la qualitat de la organització, ja que això repercutirà en el producte final.	1.1 Establir un adequat mecanisme de control de components als productes (químics, etc.). Hi ha diferents nivells (de menys a més garanties de control d'aspectes d'RS): a) Certificats de tercers (laboratoris) aportats pels proveïdors. Serà poc fiable i de difícil gestió (recopilació d'informació completa i a temps, dificultat d'homogeneïtzació, etc.). b) Mostres aleatòries d'alguns productes (a priori a l'embarcament o a la rebuda dels productes), amb anàlisis realitzats per la pròpia empresa. c) Mostres aleatòries de producció de tots els productes (a priori a l'embarcament o a la rebuda dels productes), amb anàlisis realitzats per la pròpia empresa. 1.2 El mateix que s'ha especificat en el punt anterior s'hauria de considerar per als aspectes regulats (o exigits per la societat) de qualitat.

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A5) Elements que poden ser sensibles als mercats on venem	
1. Cal considerar també que hi ha tota una sèrie d'elements, encara que no estan regulats, però que són molt sensibles en determinats mercats, com poden ser la utilització de determinades pells d'animals (cas del tèxtil), simbologies, denominacions dels productes, etc. i que poden suposar una reacció i/o campanyes en contra. Aquest és un punt relacionat, també, amb l'àmbit de les vendes però que s'ha de controlar en el disseny i en la fabricació del producte. Com en el punt anterior, al produir-se sobre el producte final, el fet de quin tipus de presència tenim en el país, en aquest cas, no és tant important. Si que, per contra, serà significativa la qualitat de les possibles organitzacions contractades, ateses les característiques esmentades.	1. Establir una normativa interna (instruccions, etc.) en funció dels països de distribució, ja que aquest punt depèn de decisions internes de l'empresa prèvies a la producció (disseny, etc.).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
B. CONTROL DE QUALITAT	
Aquest cas el considerariem tractat dins de les compres, ja que és un aspecte inclòs dins del procés de producció. No obstant, atesa la seva importància en molts sectors, farem un esment concret d'aquests aspectes, sense diferenciar entre els diversos àmbits d'RS.	
1. El control de qualitat pot ser un element determinant en els aspectes d'RS, ja que al realitzar-se directament (en general) al centres de producció, aquestes persones/ equips poden dur a terme un seguiment complementari al seu treball de control de qualitat, fonamentalment visual, observant situacions anòmales en determinats àmbits de les nostres instruccions d'RS, en especial en aspectes socials i laborals (inclosos en les instruccions o codis de conducta). D'altra banda, un element determinant serà també el control de la possible subcontractació, ja que assegurin que la producció s'està realitzant, en tot moment, en el lloc (o llocs) autoritzat(s). Un altre aspecte d'aquest control és que també poden realitzar un adequat o millor seguiment en la seguretat i en els components utilitzats en els productes així com els seu correcte sistema d'etiquetatge i informació (fent un seguiment dels components químics de les matèries primeres i de la qualitat, etc.).	1. Instaurar un sistema de control de qualitat (si és possible). Existeixen diferents nivells (de menys a més garanties de control en aspectes d'RS): a) Sense establiment d'un control de qualitat. b) Establint un control de qualitat realitzat per part de terceres organitzacions. c) Establint un control de qualitat realitzat de forma directa per part de la nostra organització (ja sigui enviant mostres i/o desplaçant els inspectors propis). d) Establint un control de qualitat realitzat amb oficina (o personal) pròpia (amb possible inversió) al país.

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
C. ALTRES ÀMBITS RELACIONATS AMB LES COMPRES/PRODUCCIÓ	
1. Hi poden haver altres àmbits en producció/fabricació, però creiem que els descrits en els punts A i B anteriors són els més significatius i inclouen la majoria de possibilitats. No obstant en funció del tipus específic de negoci de cada PIME s'hauran de considerar i valorar-ne d'altres.	1. Idem punts anteriors.

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
D. SERVEIS REBUTS	
1. A mesura que hem anat comentant els diferents aspectes d'RS lligats amb els punts anteriors (producció, etc.) hem anat fent també algunes referències relatives als serveis rebuts en aquest àmbit. Cal tenir en compte que els serveis que podem rebre poden estar relacionats, tant en el marc de les compres i/o fabricació de productes (cadena de subministrament) i/o serveis rebuts, com en el de les vendes i/o distribució de productes (canals de distribució) i/o prestació serveis. En aquest sentit podem destacar: manteniments, neteja, subministraments, lloguers, serveis professionals, etc.	1. En el cas de que siguin significatius, en especial en la cadena de producció, hauríem d'establir instruccions/codis com en el cas les compres (veure punt A1).
De nou, el fet de quin tipus de presència en el país tinguem (amb inversió pròpia o no) així com la tipologia i la qualitat de la organització que ens els presti serà important en aquest sentit, ja que marcarà les característiques dels diferents tipus de serveis que poden tenir més presència, sense oblidar que els podem rebre en els dos marcs anteriorment descrits. De la mateixa forma que en els casos anteriors (producció, control de qualitat, etc.) hi haurà alguns aspectes d'RS específics que hi poden tenir més importància: socials i laborals, drets humans, mediambientals i de corrupció. En aquest sentit, hauríem de tenir especialment en compte aquells lligats amb temes de producció (manteniments, etc.) atès l'entorn on es presten i les seves especificitats.	

9.3.1.3.2 Vendes i/o distribució de producte (canals de distribució) i/o prestació de serveis

En aquest punt, bàsicament, haurem de parlar primer dels sistemes de distribució per identificar els possibles aspectes a tenir en compte en matèria d'RS (tipus de canals de distribució, etc.).

Classificarem, en segon lloc, de la mateixa manera que hem considerat el cas de les compres, els riscos i les mesures a prendre en funció dels diferents aspectes d'RS (socials, laborals, de drets humans, anticorrupció, mediambientals, etc.). A continuació, tindrem en compte, les característiques del tipus de presència en el país, que serà determinant per les implicacions i riscos que ens trobarem en matèria d'RS.

Finalment, considerarem la tipologia i qualitat dels interlocutors (empreses, sector públic, tercer sector, etc.).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE

MESURES A PRENDRE

A. CANALS DE DISTRIBUCIÓ/PUNTS DE VENDA (INCLOUEN LES DIFERENTS POSSIBILITATS: VENDA DIRECTA, A TRAVÉS DE DISTRIBUIDORS, FRANQUÍCIES, ETC.)

A1) Aspectes socials, laborals i de drets humans

1. Sense cap tipus d'inversió

A través d'intermediaris (distribuidors/franquiats, etc.):

1. En aquest cas estem davant del mateix fet que el descrit en el cas de les compres/proveïdors, tot i que el risc és menor i que, en general, no s'han produït incidències remarcables (atès que l'entorn en què es mouen, és en aquest cas, més controlat i concret a diferència dels de producció).

Aspectes com les condicions laborals dels treballadors, etc. són situacions que es poden produir en tota la cadena de distribució i, en especial, en els punts de venda, tant si són multimarca com franquiats, si aquest és el cas del sistema de venda (en aquest darrer cas de franquícies la possible repercussió sobre la nostra imatge i reputació és molt més elevada que en el cas de venda a un altre tipus de client: multimarca, etc.).

1. Per assegurar-se del compliment de la legislació i dels nostres estàndards, és necessari donar als nostres intermediaris instruccions (codis de conducta, etc.) sobre els diferents aspectes d'RS, per tal de tenir informació i un control efectiu sobre els canals de distribució. Existeixen diferents nivells (de menys a més garanties de compliment en aspectes d'RS):

- a)** Sense donar instruccions en aspectes d'RS.
- b)** Donant instruccions/codis de conducta sense verificació.
- c)** Donant instruccions/codis de conducta amb verificació interna (auditoria).
- d)** Donant instruccions/codis de conducta amb verificació interna i externa (auditoria).

De forma directa sense intermediaris

1. En aquest cas, el fet de realitzar la vendes/distribució/prestació de serveis implicarà que els aspectes socials, laborals i de drets humans quedin restringits a l'àmbit intern, a través dels treballadors desplaçats o en la hipotètica situació de contractar personal al país (normalment cal una societat per poder-ho fer). No és un àmbit en el que hagin sorgit especials conflictes, ateses les seves pròpies característiques.

1. Com a mesures establiríem compromisos i reglamentacions internes en aquest sentit.

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A1) Aspectes socials, laborals i de drets humans	
2. Amb inversió directa pròpia (mitjançant les diferents possibilitats d'inversió existents)	
1. De la mateixa manera que pel cas de les compres, aquesta inversió pot ser 100% pròpia o amb una participació amb altres socis (locals o no), així com amb diferents possibilitats de formes d'inversió (joint venture, etc.), comprant o llogant instal·lacions, contractant personal, etc.; fet que implicarà diferents responsabilitats d'acord amb el tipus i nivell de participació que tinguem. En aquest cas la responsabilitat és completament nostra de les condicions laborals dels treballadors de les botigues o en altres instal·lacions específiques. No obstant, igual que per al cas anterior, el risc és menor (ja que també està en funció de l'entorn més controlat i favorable d'actuació) i no s'han produït incidències remarcables.	1. Per assegurar-se del compliment de la legislació i dels nostres estàndards, és necessari donar als nostres intermediaris instruccions (codis de conducta, etc.) sobre els diferents aspectes d'RS, per tal de tenir informació i un control efectiu sobre els canals de distribució. Existeixen diferents nivells (de menys a més garanties de compliment d'aspectes d'RS): a) Sense donar instruccions en aspectes d'RS. b) Donant instruccions/codis de conducta sense verificació. c) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació pròpia interna de l'empresa. d) Donant instruccions/codis de conducta amb verificació interna i externa.

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A2) Aspectes relacionats amb la corrupció	
1. Els aspectes de corrupció segueixen també l'esquema ja explicat en el punt de compres. En aquest sentit serà fonamental, altra vegada, el fet de que tinguem una inversió pròpia en el país/zona: botigues, magatzems, instal·lacions, etc. D'altra banda, hem de considerar, de nou, els possibles àmbits intern i extern de l'empresa (l'àmbit intern estarà present en tots els casos i les mesures a prendre són les mateixes que en al cas de les compres, adaptat a les persones/departaments relacionats amb les vendes). En el cas on la inversió ha estat feta directament és on es poden produir més incidències de corrupció, des de la sol·licitud de diners i/o passant per algun tipus d'influència per facilitar o fer determinades operacions, tals com: a) Facilitat de gestions per la importació. b) Controls a botigues i magatzems. c) Agilització de permisos, etc. Igual que pel cas de compres poden aparèixer màfies locals per tal de protegir botigues o instal·lacions, etc. En els casos on operarem sense una inversió directa, aquests aspectes de corrupció tindran una menor incidència. Un aspecte a ressaltar en aquest cas és en la prestació de serveis, ja que si es realitzen en determinats tipus d'organització (administració pública, etc.) els elements de corrupció hi poden ser més presents (molt en funció dels països de risc en aquest sentit). Això no vol dir que la prestació de serveis a una empresa o a una organització del tercer sector, no es trobi lliure d'aquests riscos. En tots els casos de prestació de serveis haurem de tenir en compte també aquest fet.	1.1 Les mesures internes que es poden prendre consistirien en: a) Segregació (separació) de funcions del personal. b) Establiment de polítiques i d'instruccions clares. c) Revisions i controls periòdics. d) Mecanismes de denúncia. e) Etc. 1.2 Les mesures externes que es poden prendre consistirien en: a) Una política clara i ferma per part de la societat de lluita contra la corrupció. b) Transparència en els contractes amb clàusules específiques. c) Mecanismes de denúncia. d) Etc. 1.3 Consultar les mesures de les organitzacions: ICC, Global Compact, etc. (veure annexes).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A3) Aspectes medi ambientals	
1. En aquest àmbit, de nou, el fet de tenir presència amb inversió directa o no esdevindrà important en aspectes d'RS. En el cas d'inversió directa, cal tenir en compte que ens trobarem fonamentalment amb temes de consums (elèctrics, etc.), emissions associades i de residus, especialment els generats en els punts de venda i/o instal·lacions. En aquest cas el responsable serà l'organització que figuri com a importadora dels productes i que serà la que s'haurà de donar d'alta al sistema de declaració de residus/punt verd (en el cas de que estigui establert en el país o d'acord amb la legislació específica a aplicar). Tots aquests aspectes estaran relacionats amb l'àmbit de l'RS (medi ambient), però estaran en part normalitzats i reglats. No obstant, tal i com ja s'ha comentat en el cas de les compres, la responsabilitat legal sense cap tipus d'inversió no és nostra, però si la moral (d'acord amb les polítiques d'RS) i, també, ens poden exigir el seu control (expectatives de la societat) i tenir repercussions en la imatge i la reputació. El principal punt afegit serà com s'ha de tractar el producte (envasos, reciclatge, etc.) una vegada utilitzat (fet que afecta també al punt anterior).	1. Elaborar documents/instruccions (codis de conducta, etc.) en aspectes específics mediambientals (control i adequada gestió).

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A4) Aspectes de qualitat i seguretat en els productes	
1. En aquest punt i els posteriors ens trobarem amb l'efecte del comentat en el punt de compres, ja que la problemàtica es situarà sobre el producte final i totes les mesures s'hauran d'haver pres de forma prèvia en la cadena de subministrament. <i>(veure també punt A5).</i>	1. Establir un marc adequat (contractes, etc.) i mecanisme de control de components (químics, etc.). Hi ha diferents nivells (de menys a més garanties de compliment d'aspectes d'RS): a) Certificats de tercers (laboratoris) aportats pels proveïdors. Serà poc fiable i de difícil gestió (recopilació d'informació completa i a temps, dificultat d'homogeneïtzació, etc.). b) Mostres aleatòries d'alguns productes (a priori a l'embarcament o a la rebuda dels productes), amb anàlisis realitzats per la pròpia empresa. c) Mostres aleatòries de producció de tots els productes (a priori a l'embarcament o a la rebuda dels productes), amb anàlisis realitzats per la pròpia empresa. 2. El mateix s'hauria de considerar per alguns aspectes regulats de qualitat.

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
A5) Elements i aspectes que poden ser sensibles als mercats on venem	
1. De la mateixa manera que en el punt anterior els aspectes relacionats amb la sensibilització sobre les característiques del producte final, tenen relació amb el producte i les decisions són prèvies. Cal tenir en compte que, en aquest cas, ens podem trobar els efectes amb més intensitat en el punt de venda especialment si és propi (protestes, campanyes en contra, etc.). <i>(veure també punt A4).</i>	1. Establir una normativa interna (instruccions, etc.) en funció dels països de distribució, ja que aquest punt depèn de decisions internes de l'empresa prèvies a la producció (disseny, etc.).
A6) Còpies de productes	
1. El tema de les còpies de productes que fabriquem també pot esdevenir important. No obstant, cal tenir en compte que és un problema que en determinats països pot ser de molt difícil control. Bàsicament són temes que poden venir de dins (extensió de fabricació per part dels nostres proveïdors amb mala fe) o de fora (còpies fora del circuit nostre de compres).	1. Establir un adequat marc (contractes, etc.), control i instruccions als proveïdors (controls de qualitat, etc.) 2. En el cas extern serà molt difícil poder exercir un control. Realitzar i presentar denúncies (en determinats països/zones de risc, és poc efectiu).
A7) Atenció al client	
1. Una adequada atenció al client serà un dels elements que també pot tenir importància en els temes d'RS sobretot, lògicament, en el cas d'incidències i especialment pel que fa a la imatge i reputació. Cal tenir en compte també fer un especial seguiment sobre les xarxes socials, responen a totes les qüestions i inquietuds que en matèria d'RS puguin sorgir.	1. Establir un adequat servei d'atenció al client. 2. Adreçar respostes a les xarxes, contestar les preguntes en aspectes d'RS i donar explicacions en cas de ser necessari.

ASPECTES A TENIR EN COMPTE	MESURES A PRENDRE
B) Magatzems i altres tipus d'instal·lacions	
1. Pel que fa referència a magatzems i/o altres tipus d'instal·lacions, els diferents aspectes d'RS són fonamentalment els mateixos que hem esmentat en el punt A de canals de distribució/botigues, i considerem que les principals possibilitats queden incloses en el comentat en els punts anteriors.	1. Inclòs en els punts anteriors.
C) Magatzems i altres tipus d'instal·lacions	
1. Igual que en el cas de les compres/fabricació ens podem trobar en altres àmbits però creiem que els descrits en els punts A i B anteriors són els més significatius. No obstant, en funció del tipus específic de negoci de cada PIME s'hauran de considerar i valorar-ne d'altres més específics.	1. En cas necessari establir especificitats.
D) Prestació de serveis	
1. En aquest cas, de nou, és molt important el fet de quin tipus de presència tenim en el país/zona, fonamentalment per si disposem o no de personal contractat. En l'àmbit de l'RS els aspectes socials, laborals, i de drets humans seran els que poden sorgir de forma més important. No obstant, val a dir, que en el cas de la prestació de serveis, en general, aquests riscos associats d'RS són molt menors.	1. En el cas de que siguin significatius, en especial en la cadena de producció, hauríem d'establir instruccions/codis com en el cas de les compres.
D'altra banda els aspectes relacionats amb la tipologia i qualitat de la organització a la que li prestem els serveis tindran repercussió especialment en aspectes de corrupció. Les mesures a prendre passaran pel ja esmentat en el cas de les compres (incloure clàusules als contractes, revisió de documentació, etc.) i afectaran tant a la vessant interna com especialment a l'externa de l'empresa.	

9.4 CONCLUSIONS

CONSEQUÈNCIES DE LA INCORPORACIÓ D'UN ADEQUAT ENFOC EN MATÈRIA D'RS

Com a conclusions podríem dir que, la incorporació d'una adequada gestió en matèria d'RS farà que siguem una millor empresa, una organització molt més ben gestionada, fet que ens donarà una més alta competitivitat davant de tercers (empleats que senten l'empresa com més pròpia, millor entorn de treball motivació i relació amb els proveïdors, minimització dels riscos d'RS, etc.). D'altra banda disposarem de directius més ben preparats i millors, i també de personal amb aquestes característiques, ja que incorporaran moltes més habilitats i un ventall més ampli de visió de la jugada que els d'altres empreses el que serà, sens dubte, tal i com ja s'ha dit, un factor de competitivitat important (si ens ho creiem i ho apliquem de forma correcta).

Cal tenir també en compte que, d'altra banda, la percepció externa pot millorar (o no empitjorar), amb el que això pot significar de cara als clients i a la societat en general. És, des d'aquest punt de vista on segurament podem veure un impacte sobre el compte de resultats més a llarg termini (en positiu si es fa o en negatiu si no es fa).

D'altra banda, un adequat anàlisi i presa de consciència, per part de les PIME, del reptes que, en matèria d'RS, pot suposar la internacionalització (prenent totes les mesures per tal d'identificar el riscos i gestionar aquests aspectes adequadament) serà, sens dubte, el plantejament correcte per tal d'encarar aquest procés adequadament i amb moltes més garanties d'èxit.

10

Annexes

10.1 REFERÈNCIES SOBRE CONDICIONS DE TREBALL

[Informació sobre condicions de treball, Consell Català sobre Cooperació i Desenvolupament.](#)

[Agència de Cooperació al Desenvolupament](#)

10.2 REFERÈNCIES SOBRE CORRUPCIÓ

[Reglas de la International Chamber of Commerce \(ICC\) para combatir la corrupción](#)

[Cláusula ICC contra la corrupción.](#)

[Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic \(OCDE\) - Bribery and corruption](#)

[The Global Compact. Documento Guía. Implementación del 10º Principio contra la corrupción](#)

[Índice de percepción de la corrupción. Transparencia Internacional](#)

10.3 CODI DE CONDUCTA ESTÀNDAR PER A PROVEÏDORS

INSTRUCCIONS/CODI DE CONDUCTA PER A PROVEÏDORS

Detallem a continuació el que podria ser un conjunt d'instruccions/codi de conducta per a proveïdors resumint els seus punts principals en aspectes socials, laborals, de drets humans i mediambientals, basat en els convenis de la OIT perquè serveixi com a referència base d'instruccions a donar als proveïdors:

Aquests Codis es poden basar, també, en algun tipus d'iniciativa internacional com pot ser, per exemple: el principi i la filosofia del Pacte Mundial de Nacions Unides (en aquest cas els codis inclourien a més, els aspectes contra la corrupció). Aquests Codis s'haurien de basar també en els principis estipulats a la Declaració Universal dels Drets Humans i el Conveni de Nacions Unides sobre els Drets de l'Infant.

Així mateix, haurien d'incloure tots els convenis i les recomanacions de l'Organització Internacional del Treball (OIT) d'aplicació detallant específicament cadascun d'ells. Per exemple, en el cas del textil: 1, 29, 75, 81, 87, 98, 100, 102, 105, 111, 122, 131, 135, 138, 154, 155, 159, 177, 182 i 183, i les recomanacions: 35, 90, 111, 143, 146, 164, 168, 184 i 190.

El detall de punts a tenir en compte podria ser el següent:

1. TREBALL INFANTIL

Els fabricants no han d'utilitzar el treball infantil d'acord amb els criteris establerts als convenis de l'OIT. Així mateix, la nostra política sobre el treball de menors es basa en el conveni de Nacions Unides sobre els Drets de l'Infant.

2. TREBALLS FORÇATS I OBLIGATORIS

Els fabricants no han d'utilitzar cap tipus de treball forçat i obligatori.

3. SALUT I SEURETAT A LA FEINA

Els fabricants han de garantir als seus empleats un lloc de treball segur (prevenció d'incendis, maquinària, etc.) i saludable (llum, ventilació, condicions higièniques, etc.) i també complir tot el que la legislació exigeix que sigui d'aplicació en aquesta matèria. Així mateix, han de garantir que aquestes condicions siguin extensives, en cas de ser aplicable, a totes les instal·lacions destinades als seus empleats.

4. LLIBERTAT D'ASSOCIACIÓ

Els fabricants han de respectar el dret dels seus empleats a associar-se, organitzar-se o negociar col·lectivament sense que pateixin per aquest motiu cap classe de sanció.

5. DISCRIMINACIÓ

Els fabricants no han de fer cap tipus de discriminació en les pràctiques laborals i de contractació per motius de raça, nacionalitat, religió, discapacitat, sexe, edat, orientació sexual, associació o afiliació política o qualsevol altra situació.

6. MESURES DISCIPLINÀRIES, ASSETJAMENT I ABUSOS

Els fabricants no han de fer ús de càstigs corporals, així com d'abusos físics o psicològics i/o qualsevol altra tipologia d'assetjament.

7. HORARI DE TREBALL

Els fabricants han de respectar la legislació aplicable i les regles de la seva indústria en matèria d'hores treballades. Les hores extraordinàries han de ser sempre voluntàries i retribuïdes adequadament.

8. REMUNERACIONS

Els fabricants han de garantir que els salaris compleixin rigorosament totes les lleis. Així mateix, el salari mínim legal s'ha d'interpretar com a tal, però no com un nivell recomanat.

9. SUBCONTRACTACIÓ

Els fabricants només poden dur a terme les produccions a les fàbriques autoritzades i verificades.

10. MEDI AMBIENT

Tota l'activitat dels fabricants s'ha de dur a terme de manera respectuosa amb el medi ambient, i també s'ha de complir la legislació i la reglamentació prevista. Tots els fabricants han de subscriure el documents específics desenvolupats en relació a aspectes mediambientals recollits en documents addicionals.

11. ANTICORRUPCIÓ

Es prohibeix estrictament oferir, pagar, sol·licitar o acceptar suborns o comissions il·lícites, incloent els pagaments facilitadors.

12. COMPLIMENT DE LA LEGALITAT VIGENT

Els fabricants han de complir també la legislació aplicable en tot el que no s'ha previst en els punts anteriors.

10.4 INSTRUCCIONS/CODI DE CONDUCTA PER ALS INTERMEDIARIS DELS CANALS DE DISTRIBUCIÓ

En aquest cas, fonamentalment, els punts serien els mateixos que en el cas dels proveïdors, però adaptant-los a les seves característiques concretes (eliminant i adaptant els aspectes que no siguin aplicables en aquest sentit).

No obstant, l'àmbit de treball en el cas dels canals de distribució (botigues, etc.) en general, comporta un entorn més controlat en aquests aspectes d'RS. Cal tenir en compte que poden haver-hi alguns tipus d'instal·lacions (magatzems, etc.) amb una incidència similar en quan a aspectes d'RS als descrits en la producció (fàbriques, etc.).

11

Referències d'estudis relacionats

Requisitos d'RSC en la cadena de suministro: El caso de las PYMES catalanas.

Mercè Roca, Rosa Colomé, Silvia Ayuso. Documento de Trabajo nº4. Junio 2010. Càtedra MANGO RSC.

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

Rosa Colomé, Silvia Ayuso. Documento de Trabajo nº20. Julio 2014. Càtedra MANGO RSC.

Integración del desarrollo sostenible en las PYMES catalanas.

Mercè Roca, Silvia Ayuso. Documento de Trabajo nº21. Enero 2015. Càtedra MANGO RSC.

La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas.

Antonio Argandoña. Documento nº1. Junio 2008. Cuadernos de la cátedra "La Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo.

Dimensió de la PIME catalana *(1)* i *(2)*. Informes PIMEC nº 4/5 2015. L'observatori de PIMEC. PIMEC.

¿Preparados para informar? Introducción a las memorias de sostenibilidad para PIMES.

Global Reporting Initiative. 2014.

Programa RSE PIME.

Cambrà de Comerç de Barcelona.

Anuari de la PIME Catalana 2018

PIMEC.

Aspectes de responsabilitat social a incorporar a les PIME
davant d'un procés d'internacionalització