



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE  
COMPRA SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LA CADENA  
DE SUMINISTRO DE EMPRESAS HOTELERAS EN ESPAÑA.**

**Análisis desde un doble punto de vista  
cliente - proveedor.**

Autor : Manuel Francisco Morales Contreras  
Director: Dr. D<sup>a</sup> Paloma Bilbao - Calabuig  
Co-Director: Dr. D<sup>a</sup> Carmen Meneses Falcón

Madrid  
Septiembre 2015.



A mis padres.

A Ana, Manuel y Gloria.



# Agradecimientos

---

Quisiera comenzar esta tesis mostrando un reconocimiento a todas y cada una de las personas que, de uno u otro modo, me han ayudado en el camino que me ha llevado hasta aquí.

Gracias a mis padres, por vuestra ayuda y la confianza que siempre habéis depositado en mí. Todo lo que soy os lo debo a vosotros. El ejemplo de vuestras vidas siempre ha sido y será una referencia de la que aprender.

Gracias a Ana, mi esposa, y a Manuel y Gloria, mis hijos, por vuestro apoyo incondicional, la paciencia que habéis tenido y el tiempo que os he robado.

Debo un profundo agradecimiento al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dr. D. Alfredo Arahetes García, así como a la Directora del departamento de Gestión de Empresas, Dra. Carmen Escudero Guirado, que me han dado la oportunidad de enseñar y de realizar el doctorado en la universidad.

Quiero hacer una mención especial a mis directoras de tesis, Paloma y Carmen. Me habéis guiado de una manera impecable todo este tiempo, con brillantez y una gran capacidad para comunicar y compartir vuestra experiencia y conocimiento.

No puedo olvidarme de otros compañeros de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales a los que agradezco enormemente el apoyo y la confianza.

Finalmente quisiera mostrar mi agradecimiento a los interlocutores a los que he entrevistado para poder llevar a cabo este trabajo de investigación por su dedicación, confianza y tiempo. Quisiera agradecer muy especialmente a Moisés y a Nacho la ayuda que me han prestado y la paciencia que han tenido conmigo.



# Índice General

---

Agradecimientos .....	5
Índice General .....	7
Índice de Tablas .....	9
Índice de Figuras .....	11
I. INTRODUCCIÓN .....	13
1. Origen de la investigación .....	15
2. Objetivos y alcance de la investigación .....	21
3. Metodología de la investigación .....	25
II. MARCO CONCEPTUAL .....	27
1. Sostenibilidad en la cadena de suministro .....	29
2. Implantación de políticas de compras socialmente responsables .....	63
3. El sector hotelero en España y su relación con proveedores de lavandería .....	109
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	131
IV. RESULTADOS. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS .....	209
V. CONCLUSIÓN .....	367
VI. BIBLIOGRAFÍA .....	383
VII. ANEXOS .....	401





# Índice de Tablas

---

Tabla 1. Aportaciones académicas al concepto de RSE .....	30
Tabla 2. Aportaciones institucionales al concepto de RSE .....	34
Tabla 3. Descripción de modelos de CSR .....	75
Tabla 4. Factores que influyen en el proceso de implementación de CSR .....	89
Tabla 5. Contenidos de la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro .....	93
Tabla 6 Ventajas y desventajas de la utilización de auditores internos / externos.	97
Tabla 7. Listado de categorías de productos e industrias en el sector de Turismo.	110
Tabla 8. Listado de principales cadenas hoteleras en España .....	115
Tabla 9. Estándares y <i>partners</i> adheridos a GSTC .....	121
Tabla 10. Clasificación de empresas tipo cliente .....	144
Tabla 11. Clasificación de empresas tipo proveedor .....	147
Tabla 12. Resumen de los perfiles de los interlocutores entrevistados .....	151
Tabla 13. Codificación de recursos .....	188
Tabla 14. Frecuencia de palabras en Empresas Clientes y Proveedores .....	193
Tabla 15. Relación de categoría 01C1 (Factores de implementación) con cada uno de los recursos (entrevistas), con datos de números de referencias y del porcentaje de cobertura.....	203
Tabla 16. Clasificación de empresas en función del grado de implementación de prácticas de CSR .....	368



# Índice de Figuras

---

Figura 1. Sostenibilidad: el triple punto de vista .....	38
Figura 2. La cadena de suministro .....	45
Figura 3. Gestión sostenible de la cadena de suministro .....	50
Figura 4. Las cinco etapas básicas del proceso de implementación de CSR .....	80
Figura 5. Modelo detallado del proceso de introducción, implementación y mantenimiento de un sistema de CSR .....	81
Figura 6. Categorías de análisis .....	180
Figura 7. Marca de nube de frecuencia de palabras en Empresas Clientes .....	190
Figura 8. Marca de nube de frecuencia de palabras en Empresas Proveedores ....	191
Figura 9. Relación de categoría 01C (Implementación de códigos) con cada uno de los recursos (entrevistas) .....	200
Figura 10. Relación de un recurso o elemento (entrevista a Cliente Grande 15) con cada una de las categorías o nodos .....	201
Figura 11. Codificación por elemento. Relación de categoría 01C1 (Factores de implementación) con cada uno de los recursos (entrevistas), ordenados en función del porcentaje de cobertura .....	202
Figura 12. Codificación por nodo. Relación de un recurso (entrevista a Proveedor Nacional) con cada una de las categorías, ordenados en función del porcentaje de cobertura .....	204
Figura 13. Codificación por nodo. Relación de un recurso (entrevista a Proveedor Local) con cada una de las categorías, ordenados en función del porcentaje de cobertura .....	204

Figura 14. Codificación por nodo. Relación de un recurso (entrevista a Cliente Grande) con cada una de las categorías, ordenados en función del porcentaje de cobertura .....	205
Figura 15. Modelo ampliado de implementación de CSR .....	375

# I. INTRODUCCIÓN

---

El objetivo fundamental de esta tesis es describir y evaluar el grado de implementación de políticas de compra socialmente responsables de las principales empresas del sector de Hostelería en España. Se ha decidido centrar el estudio en un tipo concreto de clientes, como son las cadenas hoteleras, y en un tipo concreto de proveedores, como son las lavanderías industriales.

De igual forma se pretende lograr una identificación de los principales motores que impulsan una efectiva implementación en la cadena de suministro de estas empresas clientes, así como de las barreras que la dificultan. De todo ello se elaborarán propuestas de iniciativas y acciones que minimicen estas barreras.

Mediante una aproximación de investigación cualitativa se aborda la gestión sostenible de las compras desde el doble punto de vista del cliente y el proveedor, algo poco frecuente en la anterior literatura, donde los análisis suelen hacerse desde un único punto de vista.

Seguidamente presentamos el planteamiento de la propuesta, los objetivos, el alcance de la investigación y la metodología empleada.



# 1. Origen de la investigación

---

El concepto de sostenibilidad ha cobrado gran relevancia en los últimos años, tanto en el ámbito académico, como en el de la empresa. La definición del término “sostenibilidad” más ampliamente aceptada y que ha sido citada en mayor número de ocasiones es la siguiente: el desarrollo que satisface las necesidades del momento presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (World Commission on Environment and Development, en adelante WCED, 1987, p.8).

La gestión de la sostenibilidad implica que las empresas no deben considerar solamente el impacto de sus acciones en los aspectos económicos, sino también en el medioambiental y el social (Elkington, 1998).

Los distintos *stakeholders* o grupos de interés (clientes, gobiernos, organizaciones, trabajadores, comunidad, proveedores, etc.) cada vez ejercen más presión a las empresas para exigirles que pongan en marcha políticas que garanticen el cumplimiento de objetivos de sostenibilidad desde estas nuevas perspectivas, social y medioambiental. El tener un buen o mal desempeño en estos aspectos impacta de manera muy significativa en el nombre de la empresa y puede tener consecuencias de gran relevancia para ella. Por ejemplo, British Petroleum (BP), una empresa que durante años había sido pionera en el desarrollo de políticas sociales y medioambientales, tuvo una fuga de petróleo en una de sus plataformas en el Golfo de México en 2010. Esto puso de manifiesto dos cosas: por un lado, no se trabajaba tan bien como se decía; por otro, no había una organización clara sobre qué hacer en caso de incidentes o imprevistos, y hubo una falta de reactividad. Las consecuencias fueron muy graves: la fuga superó los 900 millones de litros de petróleo en 87 días, más de 16.000 millas de costa se vieron afectadas, 11 personas resultaron muertas en la explosión inicial y 17 heridas, más de 8.000 animales fueron encontrados muertos en los primeros seis meses, etc. Ello ha supuesto una responsabilidad en multas para BP

que superan los 40.000 millones de dólares y una pérdida significativa del valor de la acción: esta pasó de valores por encima de 600 libras esterlinas antes del incidente (653 el 16/04/2010) a valores de 308 inmediatamente después (29/06/2010). Desde entonces hasta la actualidad, cinco años después, el valor de la acción se ha mantenido entre 400 y 500 libras esterlinas (British Petroleum, 2014).

Pero el cumplimiento con los criterios de sostenibilidad no ha de circunscribirse única y exclusivamente al ámbito de la empresa, si no que ha de ir más allá de sus fronteras, a lo largo de toda la cadena de suministro en la que ésta opera. Hoy en día ya no es suficiente con que una empresa cumpla en los ámbitos social y medioambiental, sino que también han de cumplir los proveedores que trabajan para ella, ya que su reputación se puede dañar en gran medida si la gestión de sus proveedores no es adecuada (Seuring y Müller, 2008). Por ejemplo en 2007 el fabricante de juguetes Mattel tuvo que retirar del mercado más de 19 millones de unidades de juguetes para niños porque algunos de sus proveedores localizados en Asia habían utilizado para la fabricación de la pintura componentes con trazas de plomo. Esto era una circunstancia que estaba permitida en la legislación de los países donde se estaba fabricando el producto, pero estaba prohibida en los países donde este se iba a comercializar (Story y Barboza, 2007). Otros casos similares han sucedido a empresas que son ejemplos de cumplimiento y desempeño en temas sociales y medioambientales, pero cuyos proveedores a distintos niveles no lo han sido: algunos proveedores de Nike en 1996 usaban mano de obra infantil (Maloni y Brown, 2006; Giménez y Tachizawa, 2012); condiciones laborales pésimas que provocaron decenas de muertos en derrumbamientos e incendios en fábricas de proveedores de textil de H&M en Bangladesh en 2013 (El Mundo, 2013); y condiciones laborales deplorables en proveedores de componentes electrónicos para Dell en 2013 (Danwatch, 2013).

Por todo ello, es responsabilidad de las empresas el asegurarse que llevan a cabo una gestión de su cadena de suministro de una forma sostenible. Sin embargo, las iniciativas corporativas por implantar una compra sostenible o compra socialmente responsable (en adelante, CSR) son todavía escasas, desordenadas y en una fase de iniciación; además, tienen poca relevancia en pequeñas y medianas empresas (Mont y Leire, 2009). A pesar de los esfuerzos de muchas empresas por implementar aspectos



sociales y medioambientales en sus cadenas de suministro, existe una gran distancia entre el concepto teórico que se desea de cadena de suministro sostenible y su implementación en la práctica (Bowen et al., 2001), así como entre unas organizaciones y otras (Murray, 2003).

Los diferentes *stakeholders* o grupos de interés cada vez tienen unas expectativas más altas en lo que respecta a que las empresas adopten políticas efectivas de CSR tanto a nivel interno como a nivel externo, en su cadena de suministro, en los diversos proveedores con los que trabajan. Todavía existe una gran distancia entre estas expectativas de la sociedad y la realidad, y esto ocurre tanto en empresas privadas como en empresas públicas (Mont y Leire, 2009).

En general, los sectores con mayor tendencia a reportar un nivel de desempeño inferior en cuanto a prácticas sociales y medioambientales son los que presentan las siguientes características (Braithwaite y McKinnon, 2003; Park-Poppas y Rees, 2010; Robinson, 2010):

- unidades productivas u operaciones más intensivas en mano de obra y en las que no es fácil implementar un elevado nivel de automatización;
- procesos productivos que impliquen la manipulación y procesamiento de productos químicos, sustancias tóxicas o peligrosas, y que pudieran producir emisiones o generación de residuos en cantidades significativas;
- presiones de competencia continuas para bajar precios;
- cadenas de suministro complejas, con varios niveles de subcontratación, dispersas, fragmentadas, verticales, redes cambiantes, etc., y que por tanto son difíciles de controlar y gestionar.

Desde un punto de vista académico, el tema de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro está en una fase incipiente. Es un tema que no se ha abordado de una forma holística y amplia, sino que la mayor parte de la producción científica se ha llevado a cabo desde una perspectiva parcial, bien estudiando algunos aspectos individuales (por ejemplo aspectos medioambientales o sociales), bien estudiando una

función específica dentro de la cadena de suministro, bien estudiando un sector concreto, bien en estudios de casos, etc. La literatura ha reconocido en innumerables ocasiones la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre la gestión responsable de la cadena de suministro (véase, por ejemplo, Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Leire y Mont, 2010; Park-Poaps y Rees, 2010).

Todas estas carencias identificadas en la literatura son igualmente aplicables al sector del Turismo en España y más en concreto en la Hostelería, uno de los sectores que más peso ocupan en la economía de la nación, y cuyas empresas, como en cualquier otra industria, se ven llamadas a ser responsables. A la hora de evaluar la manera en la que abordan la sostenibilidad podemos constatar que la situación es cuanto menos similar a la de otros sectores, sino aún menos desarrollada: se ha comenzado a trabajar tanto desde el punto de vista académico como desde el punto de vista de la práctica empresarial en implantar aspectos y políticas de sostenibilidad en las grandes empresas del sector, pero con un enfoque más orientado a criterios medioambientales (eficiencia energética, nuevos diseños de establecimientos y gestión de residuos primordialmente).

En lo que respecta a la gestión responsable de la cadena de aprovisionamiento en este sector, se constata que desde un punto de vista de la literatura académica, presenta un escaso desarrollo, prácticamente nulo. Desde el punto de vista de la literatura no académica, como pueden ser la prensa sectorial o general o las revistas divulgativas, tampoco se ha detectado un gran avance comparado con otros sectores. Desde un tercer punto de vista, sí que se comienza a percibir un atisbo de inicio de actividad en lo que se refiere a las publicaciones y ediciones de documentación por parte de las propias empresas, asociaciones sectoriales u otros grupos de interés. Ejemplos de este tipo de documentos elaborados por determinadas empresas pueden ser sus códigos de conducta, informes o memorias de sostenibilidad, iniciativas específicas que desembocan en premios de reconocimiento por parte del sector, etc.

En las últimas reuniones sectoriales se han presentado diversas iniciativas y se han desarrollado mesas de trabajo para plantear la necesidad de abordar el campo de la sostenibilidad en el sector con mayor profundidad. Estas iniciativas vienen lideradas

por algunas empresas, asociaciones y organismos concretos, y en general van más orientadas a aspectos medioambientales. Ejemplos de este tipo de documentos podrían ser los planes nacionales de Turismo, los derivados de programas y sesiones en ferias internacionales como FITUR o iniciativas por parte de la Organización Mundial de Turismo, etc. Los veremos con más detenimiento en el capítulo siguiente.

Resumiendo, las principales razones que justifican una mayor profundización en la investigación en el campo de la sostenibilidad de la cadena de suministro en el sector de la Hostelería en España son las siguientes:

- a) Carencias detectadas en la investigación previa.
- b) El gran impacto de los factores económico, social y medioambiental en la gestión de la cadena de suministro.
- c) El gran desajuste entre los puntos anteriores.
- d) La necesidad de unas guías o marcos que puedan ayudar a las empresas y a sus directivos a implantar tales políticas de sostenibilidad.

Como veremos en el capítulo siguiente, la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro ha sido estudiada con cierta profusión, mientras que dentro de la función de Compras este estudio resulta más bien escaso. Además cuando se ha abordado esta cuestión, tanto en la cadena de suministro como en las compras, se ha hecho en gran medida desde uno solo de los aspectos de la sostenibilidad (normalmente desde el medioambiental), sin que haya habido una aproximación completa. También se aprecia en la literatura un enfoque basado en el punto de vista de la empresa cliente, es decir, en cómo esta lleva a cabo las políticas de CSR, sin tener en cuenta la perspectiva de la empresa proveedora sobre la que estas políticas se implementan. Reconocemos pues una oportunidad para investigar en esta dirección.

Este proyecto de investigación ha procedido a revisar toda la literatura relacionada con los diferentes modelos de implementación de CSR en las empresas. Ha identificado varios modelos, siendo el modelo de Leire y Mont (2010) el modelo que se presenta

como más completo. La elección de este modelo de entre los publicados se debe a que responde de manera más directa a los objetivos planteados en el proyecto: es nuestra intención conocer la práctica de la función de CSR, y el modelo de Leire y Mont (2010) se centra en esto, ofreciendo por tanto un nivel de detalle muy ajustado a nuestros objetivos de investigación, algo que el resto de modelos no propone – se quedan en un nivel más teórico o más de planificación, y abordan la fase de implantación de una manera más somera, con menor grado de detalle en la descripción de todas las etapas y con un enfoque menos práctico.

Este estudio pretende conocer el grado de implementación de la función de CSR en unos de los sectores más importantes de la economía de España, como es el sector del Turismo, y dentro de este sector en el ámbito de cómo se relacionan las cadenas hoteleras con uno de sus principales proveedores en su cadena de suministro, como son los proveedores de lavandería industrial. Dentro del amplio espectro de la cadena de suministro, esta investigación se va a centrar única y exclusivamente en la función de Compras, por considerarse la más importante desde un punto de vista estratégico en la relación cliente y proveedor, ya que esta función va a definir los criterios de selección de proveedores, los procesos de homologación de los mismos, las decisiones de compra, los mecanismos que regularán la operativa y la relación contractual entre las partes y la gestión de las mismas.

## 2. Objetivos y alcance de la investigación

---

A continuación se presentan los objetivos y el alcance que persigue la presente investigación:

- 1) Describir y evaluar el grado de implementación de políticas de compra socialmente responsable de las principales empresas del sector de Hostelería en España (en concreto las cadenas hoteleras), con sus proveedores (en concreto, en lavandería industrial). Mediante una aproximación de investigación cualitativa se aborda la gestión sostenible de las compras desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista del proveedor.
- 2) Identificar los principales motores / facilitadores o barreras / obstáculos que pueden ayudar, facilitar e impulsar o dificultar e incluso impedir una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable.
- 3) Proponer un modelo de CSR, que pudiera ser testado a posteriori, a partir de los resultados obtenidos. Este modelo se basará en una serie de propuestas y sugerencias que favorezcan las condiciones para una adecuada implementación de la gestión de CSR dentro del ámbito empresarial.
- 4) Como consecuencia de lo anterior se plantea un objetivo “teórico/ conceptual”, que deriva de la propia investigación y de la necesidad de trabajar un marco teórico y conceptual eficaz y de hacer una revisión crítica de la literatura: clarificar los conceptos relativos a la adopción de criterios de sostenibilidad por parte de las empresas, así como las políticas desarrolladas para llevar dichos criterios de sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro. En concreto, la investigación se va a centrar en una parte muy concreta de la cadena de suministro, como es la función de compras:

- a. Delimitar el objeto de estudio (Sostenibilidad en las Compras) incidiendo en las dimensiones de terminología y conceptos.
- b. Identificar, a partir de la literatura científica previa, la terminología y conceptos relacionados con el objeto de este estudio.
- c. Identificar, a partir de la literatura científica previa, los diferentes modelos que se han desarrollado sobre la implementación de políticas de compra socialmente responsables.
- d. Identificar, a partir de la literatura no científica previa, es decir, a partir de la literatura generada por *practitioners*<sup>1</sup>, bien empresas, expertos, organismos o administraciones públicas, los diferentes modelos que se han desarrollado sobre la implementación de políticas de compra socialmente responsables. En la literatura no académica, estos modelos aparecen como “guías de implementación”.

Para ello definiríamos clientes y proveedores de la siguiente forma:

Cientes: principales empresas del sector de cadenas hoteleras en España. El sector del turismo y hotel es uno de los sectores más importantes en la economía de España. Además en las reuniones sectoriales y publicaciones especializadas se reconoce como una prioridad la implantación de políticas y criterios de sostenibilidad en las empresas del sector hostelero. Ahora bien, el enfoque primordial de las iniciativas llevadas a cabo hasta la fecha se centra en la propia empresa, sin abordar en profundidad la implantación en la cadena de suministro.

Proveedores: Lavandería Industrial. Nos centramos en el proveedor que supone el principal coste de subcontratación en la operación de un hotel, y cuyo impacto desde el punto de vista de la sostenibilidad puede ser alto, si lo analizamos desde la triple perspectiva de dicho concepto:

- a) Económicamente, al tratarse de la actividad de subcontratación por parte de las cadenas hoteleras que más impacto tiene en su estructura de costes (Menéndez-Valdés, 2010). De igual manera el desempeño de estos

---

<sup>1</sup> Se entiende por *practitioners* las empresas, expertos, organismos o administraciones públicas, etc. que se encuentran cualificados, especializados o registrados para llevar a la práctica determinados conceptos, teorías, experiencias, etc.

proveedores juega un papel crítico en los niveles de calidad y servicio que este sector ofrece a sus clientes.

- b) Medioambientalmente, al tratarse de una actividad que requiere de unos consumos considerables de productos químicos, detergentes, agua, energía, combustibles y materia prima, así como una elevada generación de residuos de los mismos. Una adecuada gestión de los procesos, consumos y residuos aportará valor no solo a las empresas de lavanderías industriales, sino también de forma directa a sus clientes, las cadenas hoteleras.
- c) Socialmente al tratarse la actividad de lavandería industrial de un proceso que aunque ha progresado notablemente en el campo de la automatización industrial, aún resulta intensivo en mano de obra. Una adecuada gestión de los procesos y operaciones ligadas a los recursos humanos y aspectos sociales aportará valor no solo a las empresas de lavanderías industriales, sino también de forma directa a sus clientes, las cadenas hoteleras.

Se ha llevado a cabo una revisión de la literatura existente hasta la fecha de esta investigación y el alcance temporal se refiere al estudio del estado de la cuestión en el sector en la actualidad, es decir, en el momento de la realización de las entrevistas, que han tenido lugar a lo largo del año 2014.

Como justificaremos en el apartado siguiente, las metodologías desde las que abordamos nuestra investigación son de tipo cualitativo, basándose en la recogida de información, realización de entrevistas en profundidad y el análisis y la interpretación de las mismas para la obtención de resultados.





### 3. Metodología de la investigación

---

Para tratar de dar respuesta a los objetivos que se han planteado en esta investigación, hemos decidido optar por un doble enfoque de tipo cualitativo. Este ha consistido en un primer lugar en un análisis exploratorio de las evidencias documentales relacionadas con el tema de estudio. Esta primera etapa ha consistido, por tanto, en una revisión crítica de la literatura que ha derivado el marco teórico y conceptual que ha dado soporte al estudio de campo posterior.

En segundo lugar este estudio de campo ha consistido en una serie de entrevistas en profundidad a diversos interlocutores de las empresas clientes y proveedores, procediendo a continuación a su análisis categórico e interpretativo en profundidad.

A la hora de determinar el número y los perfiles de las personas a entrevistar, se ha tenido en cuenta el principio de saturación teórica, que dice que el llamado "punto de saturación teórica" se alcanza cuando la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación (Glaser y Strauss, 1967). Se ha determinado una muestra de seis empresas de tipo cliente (cadenas hoteleras) y seis empresas de tipo proveedor (lavanderías industriales). Los interlocutores han sido seleccionados cuidadosamente atendiendo a los siguientes criterios: responsabilidad jerárquica en la empresa, capacidad de toma de decisiones en las relaciones entre cliente y proveedor, experiencia en el puesto de trabajo y en el sector, experiencia y responsabilidad en el ámbito de la sostenibilidad.

Ha sido pertinente tener en cuenta otros aspectos en los preparativos de las entrevistas, como han sido la duración de las mismas, la selección de los entrevistadores, la fecha, el lugar y el registro de las entrevistas. De igual forma se han valorado ciertas consideraciones que garantizaran la calidad de la información que se ha obtenido en las entrevistas, así como otros aspectos adicionales.

Una vez las entrevistas realizadas, se ha procedido a la transcripción de las mismas, que ha supuesto el punto de partida al análisis categórico e interpretativo en profundidad, con el apoyo informático del programa Nvivo, que nos ha permitido encontrar resultados y conclusiones para dar respuesta a los objetivos planteados en este estudio de investigación.

## II. MARCO CONCEPTUAL

---

Como hemos puesto de manifiesto en el Capítulo I de nuestro trabajo, el primer objetivo del mismo es el de describir y evaluar el grado de implementación de políticas de compra socialmente responsable de las principales empresas del sector de Hostelería en España.

Debemos comenzar pues tratando de conocer en profundidad los conceptos de sostenibilidad y sus dimensiones a lo largo de la cadena de suministro, así como sus modelos de aplicación en el seno de la empresa, y más en concreto en la función de compras.

Finalizaremos este capítulo con un estudio del sector hotelero en España y su relación con sus proveedores, en particular con los de lavandería industrial, objeto de este trabajo.



# 1. Sostenibilidad en la cadena de suministro

---

## 1.1. Introducción

---

El ámbito de responsabilidades de las organizaciones en la sociedad está cambiando en los últimos años. Milton Friedman consideraba que la razón de ser de las empresas y por tanto su primer objetivo era ganar dinero, por lo que única y exclusivamente los intereses de los accionistas deberían tenerse en cuenta en las decisiones de gestión de la empresa, mientras que otras cuestiones, como por ejemplo consideraciones éticas, podrían dañar su desempeño financiero (Friedman, 1970). Desde entonces numerosos autores han considerado que esta responsabilidad económica no es el único fin de la empresa, sino que ésta debe de ir en paralelo con otro tipo de responsabilidades, como pueden ser legales o éticas, etc. (McGuire, 1963; Davis, 1967; Walton; 1967; Carroll, 1991). Es en este contexto en el que surge el término de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) o Responsabilidad Social de la Empresa (en adelante RSE). Desde la década de 1970 hasta la actualidad se han encontrado innumerables formas de definir la RSC o RSE, de acuerdo a diferentes enfoques, matices o corrientes investigadoras. Por citar una de ellas, Johnson (1971) define la RSE de la siguiente manera: una empresa socialmente responsable es aquella cuya gestión personal equilibra una multiplicidad de intereses. En lugar de luchar sólo por mayores beneficios para sus accionistas, una empresa también incluye en sus cuentas a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación.

A continuación, se recogen en las Tablas 1 y 2, por orden cronológico, algunas de las múltiples definiciones del término RSC o RSE. Puede observarse la abundancia conceptual del término así como los diferentes ámbitos desde los que se ha intentado definir. En este esfuerzo dirigido hacia la búsqueda de un concepto de la RSE no sólo

han intervenido investigadores de forma individual o colectiva (Tabla 1), sino que también habría que destacar las numerosas contribuciones provenientes de diversas instituciones, tanto nacionales como internacionales, algunas de las cuales recogemos en la Tabla 2.

**Tabla 1. Aportaciones académicas al concepto de RSE.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Aportaciones al concepto de RSE</b>
1953	Bowen, H.R.	Las obligaciones de los empresarios para el ejercicio de estas políticas, para tomar esas decisiones, o para seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y los valores de nuestra sociedad
1960	Davis, K.	Decisiones y medidas adoptadas por los empresarios por razones más allá de, al menos parcialmente, los intereses económicos directos o técnicos de la empresa
	Frederick, W.C.	Implica una postura pública de la empresa hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y la voluntad de ver que esos recursos se utilizan para fines sociales amplios y no simplemente para el interés estrictamente circunscrita de las personas privadas y empresas
1962	Friedman, M	Pocas tendencias pueden debilitar tan a fondo los fundamentos de nuestra sociedad libre como la aceptación por las corporaciones oficiales de una responsabilidad social que no sea para hacer la mayor cantidad de dinero posible para sus accionistas
1963	McGuire, J.W.	La idea de responsabilidad social supone que la empresa no tiene sólo obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades para con la sociedad que se extienden más allá de estas obligaciones
1966	Davis, K. Blomstrom, R.L.	Se refiere a la obligación de una persona de considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social. Los empresarios aplican la responsabilidad social cuando ellos consideran las necesidades e intereses de otras personas que puedan verse afectados por las acciones de las empresas. Al hacerlo, miran más allá de su empresa reduciendo los intereses económicos y técnicos
1967	Davis, K.	El fundamento de la responsabilidad social surge de la preocupación por las consecuencias éticas de los actos que podrían afectar los intereses de los demás
	Walton, C.	La RSE reconoce la intimidad de las relaciones entre la empresa y la sociedad y se da cuenta de que esas relaciones deben ser tenidas en cuenta por los altos directivos de la empresa y de los grupos de interés que persiguen sus respectivos objetivos
1970	Elbing, A.O.	Describe el marco de la responsabilidad social (los empresarios tienen una responsabilidad más importante que maximizar el beneficio) oponiéndose al marco económico (los empresarios tienen la responsabilidad singular de maximizar sus propios beneficios).

1971	Johnson, H.	Una empresa socialmente responsable es aquella cuya gestión personal equilibra una multiplicidad de intereses. En lugar de luchar sólo por mayores beneficios para sus accionistas, una empresa también incluye en sus cuentas a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación
	Johnson, H.	La RSE establece que las empresas lleven a cabo programas sociales para agregar beneficios a su organización
	Johnson, H.	La RSE supone que la principal motivación para la empresa es la maximización de la utilidad, la empresa busca múltiples objetivos y no sólo el máximo beneficio
	Johnson, H.	Una vez que los beneficios alcancen sus objetivos, actúan como si la responsabilidad social fuese un objetivo importante, incluso si esta no lo es
	Samuelson, P.A.	Una empresa grande en estos días no sólo puede participar en la responsabilidad social, estaría mucho mejor tratar de hacerlo.
1972	Manne, H.G. Wallich, H.C.	Asumir responsabilidad significa una condición en la que la empresa es por lo menos, en cierta medida, un agente libre. En el momento en el que cualquiera de los objetivos sociales se imponen a la corporación por ley, la empresa no ejerce ninguna responsabilidad cuando los aplica
1973	Eilbert, H. Parket, I.R.	La RSE significa el compromiso de una empresa, en general, de tomar un papel activo en la solución de los grandes problemas sociales.
	Votaw, D.	El término responsabilidad social es brillante, significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo.
	Davis, K.	La consideración de las empresas de los problemas más allá de lo económico, técnico o requerido legalmente.
1974	Eells, R. Walton, C.	En su sentido más amplio, la responsabilidad social de las empresas representa una preocupación con las necesidades y objetivos de la sociedad que va más allá de lo meramente económico
	Hay, R. Gray, E.	Las responsabilidades que se extienden más allá del tradicional aspecto económico de la maximización del beneficio o de simplemente equilibrar las demandas de los contribuyentes y de los diversos grupos de presión
	Purcell, T.V.	La voluntad por parte del administrador de la empresa (que actúa no sólo como individuo sino como tomador de decisiones que implican a la empresa) para hacer frente a determinados problemas sociales que considere urgentes y orientar la influencia de su empresa hacia la solución de los mismo en la media en que la empresa pueda. Esta responsabilidad requiere de un equilibrio entre las necesidades de los diversos grupos afectados a fin de lograr mejor producción y rentabilidad.
1975	Backman, J.	Se refiere a los objetivos o motivos, más allá de los que se ocupan de los resultados económicos, que deben tener peso por parte de las empresas
	Sethi, S. P.	La responsabilidad social corporativa implica llevar el comportamiento de las empresas hasta un nivel en el que es congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas imperantes
	Preston, L.E. Post, J.E.	Tiene por objeto definir las funciones de la gestión organizacional en el contexto específico de la vida pública. En este contexto el alcance de la responsabilidad de la gestión no es ilimitada como el popular concepto de la responsabilidad social puede sugerir.
1976	Fitch, H. G.	La responsabilidad social corporativa se define como un intento serio para resolver los problemas sociales causados en su totalidad o en parte por la corporación.

1977	Mears, P. Smith, J.	Responsabilidad de la empresa con el público, los empleados y consumidores, así como, las responsabilidades de los empleados con la empresa
1978	Crawford, R.L. Gram, H.A.	El resultado de las transacciones entre las empresas y las organizaciones de interés social.
1979	Carroll, A.B.	La responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento del tiempo dado.
	Zenisek, T.J.	Modelo de cuatro fases: 1. Tipo de propietario-director; 2. Tipo de organización-participantes; 3. Tipo de tarea medioambiental; 4. Tipo de sociedad
1980	Jones, T.M.	La RSE es la noción de que las corporaciones tienen obligaciones con otros grupos de interés distintos de sus accionistas y de lo prescrito en la ley y el contrato sindical.
1983	Carroll, A.B.	La RSE implica la conducta de una empresa para que sea económicamente rentable, cumplidora de la ley, ética y apoye a la sociedad.
1984	Druker, P.F.	La correcta responsabilidad social de las empresas es transformar un problema social en oportunidades y beneficios económicos, en capacidad productiva, en competencia, en empleos bien remunerados y en riqueza.
1985	Aupperle et. al.	La orientación social de una organización puede evaluarse debidamente a través de la importancia que atribuye a los tres componentes no económicos en comparación con la situación económica
	Boal, K.B. Peery, N.	Una definición tridimensional: 1. Rendimientos económicos, no económicos y humanos; 2. Consideraciones éticas; 3. Consecuencias relevantes para los grupos de interés.
1987	Epstein, E. M.	La responsabilidad social de las empresas se refiere fundamentalmente a la consecución de los resultados de las decisiones organizacionales relativas a asuntos específicos o problemas que (por algunas normativas estándar) tienen beneficios más que efectos adversos sobre los grupos de interés relacionados con la corporación. El proceso de política social corporativa es la institucionalización dentro de las organizaciones empresariales de la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa y la respuesta social de las empresas
1992	Frederick et al.	La RSE es un principio que indica que las empresas deben ser responsables de los impactos que cualquiera de sus acciones pueden tener en su comunidad y sobre el medioambiente.
1994	Reder, A.	En todos los conceptos existentes, la responsabilidad social empresarial se refiere a la forma en que una empresa realiza sus operaciones internas, al modo en que trata a su fuerza de trabajo y al impacto sobre el mundo que la rodea.
1999	Kilcullen, M. Kooistra, J.O.	Es el grado de obligación moral que puede atribuirse a las empresas más allá de la simple obediencia a las leyes del estado.
1998	McGee, J.	Señala la ambigüedad del término, a veces definido como un término puramente económico con fines de lucro o con un punto de vista de orientación social en una dinámica de respuesta social.
	Hopkins, M.	La responsabilidad social corporativa está relacionada con el trato ético o socialmente responsable de los grupos de interés relacionados con la empresa. Los grupos de interés existen tanto interna como externamente, por tanto, un comportamiento socialmente responsable aumentará el desarrollo humano tanto dentro como fuera de la empresa.
2000	Piacentini, M.G.	La RSE es la asunción voluntaria, por parte de la empresa, de



	et al.	responsabilidades más allá de las puramente económicas y legales.
2001	Foran, T.	Es el conjunto de prácticas y comportamientos que las empresas adoptan con sus recursos humanos, el medioambiente en el que realiza sus operaciones y con la sociedad civil y la autoridad.
	Jackson P. Hawker, B.	La RSE es la forma de tratar a los empleados, a todos los grupos de interés y al medioambiente.
	McWilliams, A. Siegel, D.	Las acciones que presentan bienestar social, más allá de los intereses de las empresas y de los requerimientos de la ley.
	Marsden, C.	La RSE trata sobre el comportamiento principal de las empresas y la responsabilidad de su impacto total sobre las sociedades en las que operan. RSE no es un accesorio opcional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es la que dirige un negocio rentable teniendo en cuenta todos los efectos positivos y negativos relacionados con los aspectos ambientales, sociales y económicos que la misma tiene sobre la sociedad.
	Pinney, C.	La responsabilidad social corporativa puede ser definida simplemente como un conjunto de prácticas de gestión que garanticen que la empresa minimice los impactos negativos de sus operaciones con la sociedad y aumenten al máximo sus efectos positivos.
	Van Marrawijk, M.	Empresas con una estrategia de responsabilidad social corporativa integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus interacciones con las partes interesadas y demuestran abiertamente sus actuaciones triple P ( <i>people, planet, profit</i> <sup>2</sup> )
2002	Lea, R.	La RSE puede ser aproximadamente definida como la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales incluidas las relaciones con las partes interesadas. Trata sobre empresas que van más allá de las obligaciones legales para gestionar el impacto que tienen sobre el medioambiente y la sociedad.
	Maignan, I. Ralston, D.A.	Está conceptualizada con principios motivadores (impulsados por valores, grupos de interés y resultados); procesos (programas y actividades encaminadas a la aplicación de los principios de la RSE,..) y la participación de los grupos de interés (comunidad, clientes, empleados, accionistas, proveedores).
	Bateman, T.S. Snell, A	Es el conjunto de acciones corporativas que afectan e identifican positivamente los intereses sociales de las partes interesadas sin violar, en el largo plazo, los derechos legítimos de ninguna de las anteriores.
2003	Andersen, K.I.	Define la RSE en términos generales para extender el inmediato interés de la misma para incluirse como una compañera de los ciudadanos y de la vida que sociedad está viviendo siendo una parte del hoy, actuando con respeto por las generaciones futuras y la naturaleza. .
	Hopkins, M.	El objetivo general de la responsabilidad social es la creación de más y más elevados estándares de vida, preservando la rentabilidad de la empresa, para las personas tanto de dentro como de fuera de la empresa.
	Van Marrawijk, M.	En general, la sostenibilidad empresarial y responsabilidad social de las empresas se refieren a las actividades de la empresa –por definición voluntarias- que demuestran la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las interacciones con las partes interesadas

<sup>2</sup> Personas, planeta y beneficio, en su traducción del inglés.

2005	Habisch, A. Jonker, J.	El modo en el que una organización asume conscientemente la responsabilidad de sus acciones y evalúa el impacto de las mismas en sus grupos de interés. Estas partes interesadas representan a la red de interacciones que una organización mantiene con su entorno directo e indirecto.
2006	Basil y Weber	Expectativa de que las empresas se comporten de una forma que sea benéfica, o al menos no dañina, para un grupo de <i>stakeholders</i> mayor que el de aquellos impactados directamente por sus productos o servicios.
	Panwar et al.	Forma estratégica y proactiva de hacer negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Lo que significa que cuando las corporaciones definen sus estrategias, deben poner atención a los aspectos económicos, ambientales y sociales de una forma equilibrada.
	Sacconi, L.	La responsabilidad social corporativa es un modelo extendido de gobierno corporativo por el cual las personas que dirigen una empresa (empresarios, directores y gerentes) tienen responsabilidades que van desde el cumplimiento de sus obligaciones fiduciarias hacia los propietarios las cumplimiento de los deberes fiduciarios análogos a todas las partes interesadas de la empresa.
2008	Vaaland, T.I. Heide, M. Grønhaug, K.	La responsabilidad social corporativa es la gestión de forma que cree beneficios corporativos, de las preocupaciones de los grupos de interés por las acciones responsables e irresponsables relacionadas con los fenómenos medioambientales, éticos y sociales.
2009	Argandoña, A. Hoivik, H.	La RSE es el conjunto de deberes morales hacia otros actores sociales y hacia la sociedad que la empresa asume como resultado de su desarrollo económico, social, político, y, por supuesto, la reflexión ética sobre su papel en la sociedad y en sus relaciones con los otros actores.
2010	Hediger W.	La responsabilidad social corporativa (RSC) es un programa de acción donde el objetivo de una empresa es maximizar sus beneficios y, al mismo tiempo, contribuir a la mejora del bienestar social.

Fuente: Jiménez, 2012.

**Tabla 2. Aportaciones institucionales al concepto de RSE.**

Ámbito	Instituciones	Aportaciones al concepto de RSE
Internacional	Comisión Europea (2001)	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
	World Business Council for Sustainable Development	El compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los

	(WBCSD) (2005)	empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.
	Business for Social Responsibility (USA)	Una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.
	Corporate Social Responsibility Europe	La manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados ( <i>stakeholders</i> ) innovando su estrategia, organización y operaciones.
	Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF)	El conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.
	Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas // Centro Interamericano de Investigación y Documentación de Formación Profesional (Cinterfor)	Una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.
	Banco Mundial (2005)	El compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sostenible trabajando con todos los <i>stakeholders</i> relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sostenible y la sociedad en general.
	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Un conjunto de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales.
	Comisión Europea (2011)	Es la responsabilidad de las empresas por su impacto sobre la sociedad.
Nacional	AECA	El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa.
	Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.
	Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa	La forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.
	Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social	Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

	Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)	Las organizaciones ejercen su RSE cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes GI, contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible y económicamente viable.
	Forética	La responsabilidad de todos los miembros de la empresa frente al conjunto de la sociedad y el entorno

Fuente: Jiménez, 2012.

El tema de la RSE es muy amplio, y se comenzó a estudiar en la década de 1950, por lo que no vamos a abordarlo en este estudio de investigación. Pero como vemos en la mayor parte de las definiciones y conceptos que se presentan en las tablas mencionadas, el tema de la RSE está muy relacionado con el concepto de sostenibilidad, sobre todo a partir de 1987, que es el momento en el que aparece formalmente por primera vez una definición de sostenibilidad. Desde ese momento, una gran parte de las definiciones de RSE contemplan el tema de la sostenibilidad muy directamente o en cierta medida. A modo de ejemplo podemos citar a la Comisión Europea (2001), que define la RSE como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

A partir de ahora nos centraremos en el concepto de sostenibilidad que sí es objeto de este estudio y que veremos en los próximos apartados.

## 1.2. Sostenibilidad

---

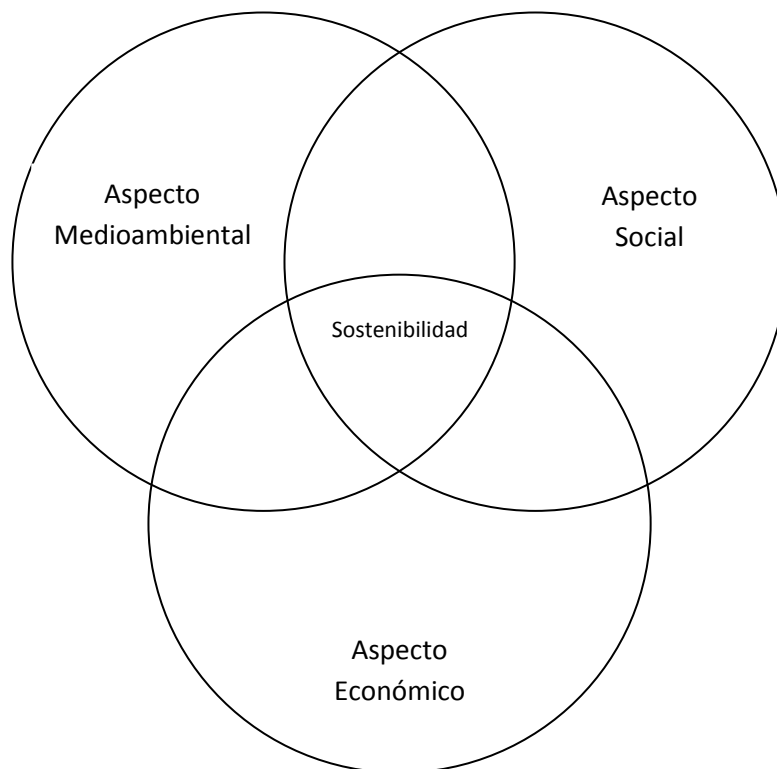
El concepto de sostenibilidad ha cobrado gran relevancia en los últimos años, tanto en el ámbito académico, como en el de la empresa. La definición del término “sostenibilidad” más ampliamente aceptada y que ha sido citada en mayor número de ocasiones es la siguiente: el desarrollo que satisface las necesidades del momento presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987, p.8). Aunque esta definición ha sido ampliamente aceptada, aún existe gran confusión y en ocasiones se encuentra que en la literatura se han usado indistintamente otros términos como RSC y ética empresarial (Giménez y Sierra, 2013). Consideramos que la revisión de la literatura nos muestra que las definiciones son diferentes y por tanto debemos evitar un uso incorrecto de las mismas.

Según Carter y Rogers (2008) y Giménez y Tachizawa (2012), esta definición macroeconómica tan amplia de sostenibilidad presenta una difícil aplicación a nivel de organizaciones y empresas, sobre todo desde un punto de vista práctico. Estos autores piensan que aporta una escasa guía sobre cómo dichas organizaciones podrían identificar sus necesidades presentes en comparación con las futuras, determinar las tecnologías y recursos para satisfacerlas, y entender cómo equilibrar las diferentes responsabilidades entre empresas y los diversos grupos de interés como son los accionistas, los empleados, otras organizaciones en la cadena de suministro, organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG), gobiernos, clientes finales, etc. (Hart, 1995; Starik y Rands, 1995). Es difícil pues tratar de identificar cuál es el papel que le corresponde a cada uno con esta primera definición (Shrivastava, 1995; Stead y Stead, 1996).

En la literatura se ha reconocido comúnmente que esta definición amplia del WCED integra aspectos sociales, medioambientales y económicos (Giménez y Sierra, 2013; Winter y Knemeyer, 2013), por lo que la gestión de la sostenibilidad implica que las empresas no deben considerar solamente el impacto de sus acciones en los aspectos económicos, sino también en el medioambiental y el social. Elkington (1998, p. 21) es

el primer autor en definir la sostenibilidad desde este triple punto de vista (el *triple bottom line*<sup>3</sup>; en adelante, 3BL): el principio de asegurar que nuestras acciones hoy no limitan o comprometen que los aspectos económicos, sociales y medioambientales se mantengan abiertos para las generaciones futuras. Este triple punto de vista sugiere que en el punto de intersección del desempeño social, medioambiental y económico hay actividades que no solo pueden afectar de manera positiva al medioambiente o a la sociedad, sino que además pueden resultar en beneficios económicos a largo plazo y una ventaja competitiva para la empresa (Carter y Rogers, 2008; Meehan y Bride, 2011). Esto queda perfectamente reflejado en la Figura 1.

**Figura 1: Sostenibilidad: el triple punto de vista.**



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Carter y Rogers (2008).

<sup>3</sup> Una traducción de *bottom line*, sería la de última línea, referida a los resultados netos de una empresa. Se utiliza aquí esta definición de la triple última línea para reseñar la importancia de los tres aspectos de la sostenibilidad para una empresa.

Algunos autores realizan las siguientes aclaraciones en las tres dimensiones del concepto de sostenibilidad:

**Dimensión Medioambiental.** La dimensión medioambiental incluye el conjunto de objetivos, planes y mecanismos que promueven una mayor responsabilidad con el medio ambiente y animan el desarrollo y la difusión de tecnologías beneficiosas para con él (Klassen, 2001; Winter y Knemeyer, 2013). A día de hoy, la mayor parte de la investigación que se ha llevado a cabo en sostenibilidad se ha centrado en esta dimensión.

**Dimensión Social.** La dimensión social abarca dos aspectos: se refiere por un lado a nivel de los individuos y por otro a nivel de las organizaciones. La dimensión social del desarrollo sostenible está emergiendo como un reto importante en cadenas de suministro sostenibles debido a que las empresas tienen que implicar a un amplio espectro de grupos de interés que tienen diferentes objetivos, demandas y opiniones, lo que provoca que una misma situación se pueda estudiar e interpretar desde diferentes perspectivas (Hall y Matos, 2010; Winter y Knemeyer, 2013).

**Dimensión Económica.** El éxito en el largo plazo y la competitividad de una empresa son la base de la dimensión económica. En contraste con las otras dos dimensiones, esta dimensión es principalmente cuantitativa por su naturaleza y está orientada hacia el uso eficiente de recursos, así como a obtener un retorno de las inversiones (Rumelt, 1974; Winter y Knemeyer, 2013).

Otras definiciones que también contemplan el triple punto de vista de la sostenibilidad son las que se refieren al arte de hacer negocios en un mundo interdependiente en el que una empresa busca el punto de equilibrio entre los tres aspectos ya mencionados, como son un desarrollo económico, que genera beneficios para sus accionistas, una gestión que protege el medioambiente y una equidad social (Carter y Rogers, 2008; Carvalho y Barbieri, 2012).

En ocasiones se ha precisado esta aproximación a la sostenibilidad desde los tres aspectos como un requisito mínimo para que una empresa pueda estar cualificada para poder aceptar pedidos de sus clientes (Seuring y Müller, 2008).

En la literatura se encuentran diversas definiciones de sostenibilidad, estando muchas de ellas orientadas hacia aspectos muy concretos o parciales, sin aportar esa visión amplia de las definiciones anteriores que se han presentado. Por ejemplo algunos autores se han centrado en el aspecto medioambiental, y apenas han reconocido de forma implícita las responsabilidades sociales y económicas (Carter y Rogers, 2008; Winter y Knemeyer, 2013). Carter y Rogers (2008) citan a Shrivastava (1995) para definir sostenibilidad como el potencial para reducir los riesgos a largo plazo asociados con el despliegue de recursos, fluctuaciones en costes de la energía, demandas sobre productos y gestión de la contaminación y el desperdicio.

Mientras que la dimensión más tradicional (la económica) se utiliza ampliamente en el mundo empresarial y las mediciones de esta han sido bien desarrolladas, las nuevas dimensiones (la social y la medioambiental) son menos conocidas y son más difíciles de medir. En los últimos años muchas empresas se han visto forzadas por presiones tanto internas como externas a mejorar sus actividades en los campos social y medioambiental (Seuring y Müller, 2008). Esto no implica que el desempeño económico se vea afectado negativamente; más bien al contrario, organizaciones que se comprometen en actividades de tipo social y medioambiental pueden ver beneficiado el aspecto económico en el largo plazo y obtener gracias a ello una ventaja competitiva (Winter y Knemeyer, 2013).

Algunos autores critican fuertemente la viabilidad de los tres aspectos de la sostenibilidad, al considerar que la parte medioambiental y la social son excesivamente caras de implementar y ponen en riesgo la parte económica (Walley y Whitehead, 1994; Colby et al., 1995). Otros autores, en cambio, consideran que es importante tener en cuenta que los objetivos sociales y medioambientales no pueden entenderse sin estar alineados con los objetivos estratégicos y financieros (Carter y Jennings, 2002; Porter y Kramer, 2002; Carter y Rogers, 2008). Carter y Rogers (2008) indican que es necesaria una aproximación más holística al problema, desde un punto de vista más amplio, para poder entender que es posible que todos ganen con esta estrategia. Reconocen que es posible que se produzcan fallos, en la misma medida que es posible que se produzcan fallos en estrategias de marketing, de diseño, de desarrollo de productos, etc. Es por ello importante el llevarla a cabo desde un punto



de vista profesional para evitar estos fallos o para aprender de ellos. Se presentan a continuación algunos ejemplos en los que se describen las ventajas económicas potenciales al interactuar la dimensión económica con las dimensiones sociales y/o medioambientales (Carter y Rogers, 2008; Carter y Easton, 2011):

- Ahorro de costes debido a la reducción del desperdicio de embalaje, y a la capacidad de utilización de las técnicas de diseño de productos para que puedan ser reutilizados y desmontados.
- Reducción de costes de seguridad y salud laboral, reducción de costes de contratación y de rotación del personal gracias a las mejoras de las condiciones de trabajo.
- Reducción de costes laborales, pues mejores condiciones de trabajo conllevan un aumento de la motivación, reducción del absentismo, y por ello de la productividad y el trabajo realizado.
- Anticipación y colaboración a la hora de desarrollar normativa en el futuro sobre temas relacionados con los aspectos sociales y medioambientales.
- Costes menores, tiempos de entrega más cortos, mejora de la calidad del producto y menores costes de gestión de residuos como resultado de la implementación de normas del tipo de ISO14000.
- Una mejor reputación de la organización, lo que puede convertirla en más atractiva para clientes y proveedores, para empleados potenciales, y para los accionistas.

Según Freeman (1984) la razón de ser de cualquier empresa es servir como instrumento para cumplir las expectativas de sus grupos de interés, a los que define como cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sin fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las características y dimensiones de la empresa.

Los distintos *stakeholders* o grupos de interés (clientes, gobiernos, organizaciones, trabajadores, comunidad, proveedores, etc.) cada vez ejercen más presión en las

empresas para exigirles que pongan en marcha políticas que garanticen el cumplimiento de objetivos de sostenibilidad desde estas nuevas perspectivas, social y ambiental. El tener un buen o mal desempeño en estos aspectos impacta de manera muy significativa en el nombre de la empresa y puede tener consecuencias de gran relevancia para ella.

Uno de los casos con mayor impacto mediático y quizás la mayor tragedia industrial de la historia fue el desastre de Bhopal. Ocurrió el 3 de diciembre de 1984 en la citada región (Bhopal, en la India), en el que se produjo una fuga de 42 Tm de isocianato de metilo en una fábrica de pesticidas propiedad de la compañía estadounidense Union Carbide (parte de cuyos activos fueron posteriormente adquiridos por Dow Chemical). Parece ser que el accidente tuvo su origen al no tomarse las debidas precauciones durante las tareas de limpieza y mantenimiento de la planta, así como en algunas deficiencias en la construcción de la misma. Se estima que entre 6.000 y 8.000 personas murieron en la primera semana tras el escape tóxico y al menos otras 12.000 perecieron posteriormente como consecuencia directa de la catástrofe (en total unas 23.000 según las asociaciones de víctimas), que afectó a más de 600.000 personas, 150.000 de las cuales sufrieron graves secuelas (más de 800.000 según las asociaciones de víctimas, algunas de las cuales aún continúan con las secuelas treinta años después). También, murieron miles de cabezas de ganado y animales domésticos y todo el entorno del lugar del accidente quedó seriamente contaminado por sustancias tóxicas y metales pesados que tardarán muchos años en desaparecer. La planta química fue abandonada tras el accidente y Union Carbide no respondió por los daños causados. El 7 de junio de 2010, el tribunal indio que juzgaba este desastre condenó a ocho directivos de la empresa a dos años de prisión y a abonar 500.000 rupias (10.600 dólares / 8.900 euros) a la delegación de la empresa en India. Treinta años después, aún no se han indemnizado a los afectados, ni reparado el desastre ecológico en la zona (Lapierre y Moro, 2001; Clarín, 2014).

Casos como los que hemos expuesto de BP y Union Carbide, no son ejemplos puntuales y aislados, sino unos más de los innumerables ejemplos que podemos encontrar. En España uno de los casos más recientes fue el desastre de Aznalcóllar,

producido por un vertido de residuos tóxicos en el Parque Nacional de Doñana, en 1998, causado por la rotura de la presa de la balsa de la mina de Aznalcóllar, propiedad de la empresa sueca Boliden. En 2015, todavía no hay una sentencia firme al respecto en los tribunales que dirima las responsabilidades de la empresa tanto a nivel de personas responsables (21 ejecutivos fueron absueltos), así como de las económicas para reparar el daño causado a más de 4.634 hectáreas del Parque de Doñana (El País, 2013).

## 1.3. Cadena de Suministro

---

Pero el cumplimiento con criterios de sostenibilidad no ha de circunscribirse única y exclusivamente al ámbito de la empresa, sino que ha de ir más allá de sus fronteras, a lo largo de toda la cadena de suministro de la empresa, lo que también incluye los procesos de negocio y a nivel de clientes y proveedores (Haake y Seuring, 2009). Hoy en día ya no es suficiente con que una empresa cumpla en los ámbitos social y medioambiental, sino que también han de cumplir los proveedores que trabajan para ella, ya que su reputación se puede dañar en gran medida si la gestión de sus proveedores no es adecuada (Faruk et al., 2002; Seuring y Müller, 2008; Giménez y Tachizawa, 2012). Por ejemplo en 2007 el fabricante de juguetes Mattel tuvo que retirar del mercado más de 19 millones de unidades de juguetes para niños porque algunos de sus proveedores localizados en Asia habían utilizado componentes con trazas de plomo (Giménez y Tachizawa, 2012). Se trataba de proveedores de segundo y tercer nivel<sup>4</sup>. El uso de trazas de metales pesados como el plomo, es una práctica que estaba permitida en la legislación de los países donde se estaban fabricando, pero estaba prohibida en los países donde se iban a comercializar (Story y Barboza, 2007). Otros casos similares han sucedido a empresas que son ejemplos de cumplimiento y

---

<sup>4</sup> Se denominan proveedores de segundo nivel a los proveedores de un proveedor de una empresa. De igual forma, se denominan proveedores de tercer nivel a los proveedores de un proveedor de segundo nivel (Heizer y Render, 2006).

desempeño en temas sociales y medioambientales, pero cuyos proveedores a distintos niveles no lo han sido: algunos proveedores de Nike en 1996 usaban mano de obra infantil para la fabricación de sus productos (Maloni y Brown, 2006; Giménez y Tachizawa, 2012); condiciones laborales pésimas que provocaron decenas de muertos en derrumbamientos e incendios en fábricas de proveedores de textil de H&M en Bangladesh en 2013 (El Mundo, 2013); y condiciones laborales deplorables y explotación de trabajadores en las fábricas de proveedores de componentes electrónicos para Dell en China en 2013 (Danwatch, 2013).

Por todo ello, es responsabilidad de las empresas no solo el implementar prácticas de sostenibilidad en el seno de la propia empresa, sino además el asegurarse que llevan a cabo una gestión de su cadena de suministro de una forma sostenible.

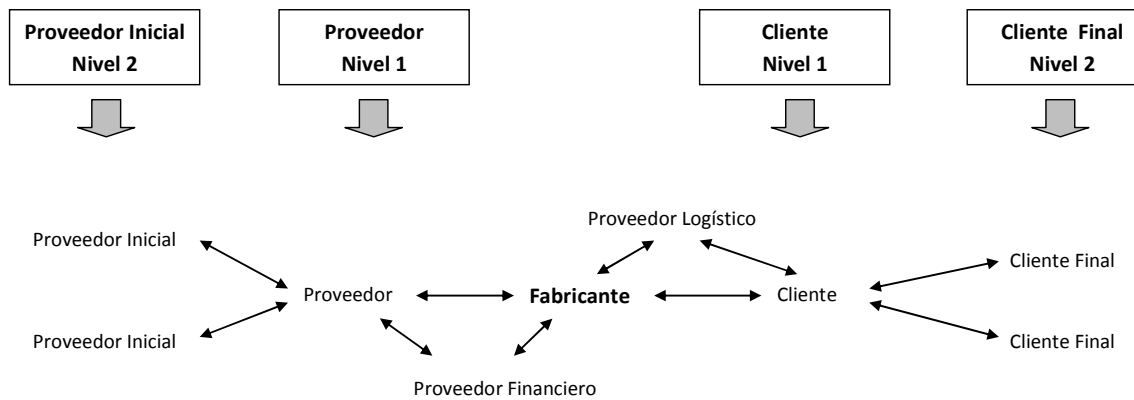
La cadena de suministro (*supply chain*, en inglés) engloba todas las actividades asociadas con el flujo y la transformación de bienes desde un estado de materias primas (extracción), hasta el cliente final, así como los flujos de información y financiero asociados. Los flujos de material, de información y financiero circulan en los dos sentidos en la cadena de suministro, hacia arriba (*upstream*) y hacia abajo (*downstream*)<sup>5</sup> (Heizer y Render, 2006; Seuring y Müller, 2008).

Una definición más formal de la cadena de suministro puede ser la siguiente: una red o entramado de organizaciones que se hayan conectadas a través de relaciones *upstream* y *downstream* en los diferentes procesos y actividades que producen valor en la forma de productos y servicios que son entregados a un cliente final (Christopher, 1998). Las cadenas de suministro no son cadenas lineales, sino redes con relaciones relativamente complejas entre sus miembros (Winter y Knemeyer, 2013). La figura siguiente representa una estructura de red entre un fabricante, dos niveles de proveedores y dos niveles de clientes:

---

<sup>5</sup> La cadena de suministro engloba a las empresas y a las actividades asociadas que las relacionan. Se considera que existen dos sentidos en esta relación. Utilizaremos el término hacia arriba (*upstream*) para referirnos a las actividades que relacionan a un fabricante con sus proveedores, así como a las relaciones de estos con sus respectivos proveedores. Utilizaremos el término hacia abajo (*downstream*) para referirnos a las actividades involucradas en la entrega de un producto al consumidor final, como pueden ser la distribución, el almacenamiento, el transporte o el servicio post-venta (Heizer y Render, 2006).

**Figura 2. La cadena de suministro.**



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Mentzer et al. (2001).

El término Gestión de Cadena de Suministro (en adelante, GCS; *supply chain management*, en inglés) fue introducido a comienzos de la década de 1980 (Oliver y Webber, 1992). Desde su introducción ha aparecido una amplia variedad de definiciones de GCS, por lo que no resulta fácil de encontrar una clara y precisa (Mentzer et al., 2001). Proponemos las siguientes:

- La coordinación estratégica y sistémica de las funciones de negocio tradicionales y las tácticas a lo largo de estas funciones de negocio dentro de una empresa en concreto y a lo largo de todos los negocios que comprenden la cadena de suministro, con los objetivos de mejorar el desempeño en el largo plazo de cada una de las empresas y de la cadena de suministro como conjunto (Mentzer et al., 2001).
- La integración de los procesos clave de negocio desde el usuario final hasta sus primeros proveedores, que suministra productos, servicios e información y que añade valor a los clientes y otros grupos de interés (Lambert et al., 2005).
- La integración de las actividades entre empresas clientes y proveedores a través del desarrollo de mejoras en las relaciones en la cadena de

suministro para obtener una ventaja competitiva sostenible (Handfield y Nichols, 1999).

- La planificación, ejecución y control del conjunto de actividades relacionadas con el flujo total de materiales (y el flujo de información asociado), que comienza con el aprovisionamiento de materias primas y finaliza con la entrega de productos terminados a los clientes y la recuperación del residuo obtenido, para su reintroducción en la cadena de suministro. Por tanto, incluiría las funciones de aprovisionamiento (que abarcaría tareas de almacenamiento e inspección de calidad), producción y distribución (directa e inversa) (Miranda et al., 2004).

Las definiciones que se han presentado anteriormente se complementan unas a otras en cierta medida, pues unas se refieren a la gestión de relación entre empresas clientes y proveedores, desde un punto de vista de coordinación estratégica y táctica, mientras que otras también aportan aspectos de planificación, ejecución y control de actividades; unas se refieren solo a actividades, mientras que otras consideran a las empresas y los procesos que las relacionan; unas se refieren a los flujos de materiales únicamente, mientras que otras son más completas al incluir también los flujos de información y financieros; unas finalizan en la entrega del producto al cliente y otras consideran la recuperación de los residuos y las devoluciones.

Proponemos la siguiente definición amplia de GCS que englobe todas las anteriores:

La integración de los procesos y actividades entre las empresas clientes y proveedores a lo largo de toda la cadena de suministro (desde el primer proveedor hasta el cliente final, incluyendo la logística inversa), así como su coordinación, tanto a nivel estratégico como táctico (planificación, ejecución y control), con el objetivo de mejorar el desempeño de cada eslabón de la citada cadena lo que les llevará a obtener una ventaja competitiva sostenible para aportar valor a los clientes finales.

El objetivo de la GCS es la consecución de unos resultados de rentabilidad para todas las partes que conforman la cadena de suministro, lo que representa un reto ya que los intereses individuales de cada uno de los participantes han de quedar subordinados a los beneficios generados por el conjunto (Carvalho y Barbieri, 2012). De acuerdo con esta afirmación, el concepto de la GCS se fundamenta en que la ventaja competitiva se obtiene no solo de las acciones de la propia compañía, sino también de las acciones de los proveedores y otros *partners*<sup>6</sup>. Esto significa que la competencia no se desarrollará entre empresas, sino entre cadenas de suministro o redes de empresas (Heizer y Render, 2006).

La GCS ha evolucionado a lo largo de los años siguiendo diversas tendencias. En un principio se siguieron diversos enfoques de GCS orientados hacia la mejora de la calidad y del servicio, así como a la reducción de los costes, tanto de forma global en la cadena de suministro como en cada uno de sus miembros. A lo largo de los años las cadenas de suministro se han vuelto cada vez más complejas, formándose redes de proveedores y clientes cuya gestión requiere de nuevas prácticas. De igual forma, estas cadenas se han vuelto cada vez más globales, y comienzan a considerar otros objetivos distintos de los meramente económicos. En el apartado siguiente profundizamos más en este tema.

## 1.4. Cadena de Suministro Sostenible

---

Los procesos de producción suelen encontrarse dispersos a lo largo del planeta. Proveedores, compañías “focales” y clientes se hallan conectados por flujos de información, de material y financieros. Las compañías focales son aquellas que cumplen las siguientes condiciones: 1) gobiernan o dirigen la cadena de suministro,

---

<sup>6</sup> Por *partners* se entiende socios, aliados o colaboradores.

2) tienen el contacto directo con el cliente final, y 3) diseñan el producto o servicio que se ofrece (Handfield y Nichols, 1999; Schary y Skjøtt-Larsen, 2001). Las compañías focales de la cadena de suministro pueden ser consideradas como responsables en relación al desempeño de sus proveedores en lo que respecta a aspectos sociales o medioambientales (Carter et al., 2000; Seuring y Müller, 2008). Estas compañías son objetivo de la presión ejercida por los diversos *stakeholders*, y se les hace responsables de las malas prácticas de sus proveedores, con la consiguiente pérdida de imagen para ellas (Teuscher et al., 2006; Amaeshi et al., 2008; Seuring y Müller, 2008).

Aunque, como hemos comentado, el enfoque original de la GCS iba orientado a la mejora de la calidad y del servicio, así como a la reducción de los costes, tendencias más recientes, como la creciente importancia de búsqueda de suministro desde países en vías de desarrollo, han llevado a un gran número de *stakeholders* o grupos de interés a subrayar los aspectos sociales, éticos y medioambientales en las cadenas de suministro (Fabian y Hill, 2005; Teuscher et al., 2006; Jiang, 2009; Giménez y Sierra, 2013).

Anteriormente hemos citado los ejemplos de compañías como Mattel, Nike, H&M o Dell que han sido criticadas por problemas detectados en los procesos de producción en los que se han reportado casos de condiciones de trabajo inhumanas o de contaminación del medioambiente (Maloni y Brown, 2006; Story y Barboza, 2007; Giménez y Tachizawa, 2012; Danwatch, 2013; El Mundo, 2013). En todos estos casos, la producción (o una parte de ella) se había deslocalizado en países asiáticos. Con el objetivo de proteger su reputación, activo muy valioso en toda empresa, las compañías están cambiando su estrategia desde un simple acto de compra en un mercado mundial anónimo hacia la gestión de una cadena de suministro más segura que garantice una cierta trazabilidad, basada en sólidas relaciones entre empresas compradoras y proveedoras a los que se les denomina aliados o socios (Teuscher et al., 2006).

La integración de todos estos temas en la GCS se conoce como Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro (en adelante GSCS), que se define como la gestión de los flujos



de material, información y dinero así como la cooperación entre empresas a lo largo de la cadena de suministro, al mismo tiempo que se tienen en cuenta los objetivos desde las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económico, social y medioambiental) que se derivan de los requerimientos de clientes y demás grupos de interés (Seuring y Müller, 2008). En cadenas de suministro sostenibles, los criterios sociales y medioambientales deben ser respetados por los miembros como requisito para permanecer en ella, mientras que se espera que la competitividad se mantendrá en la medida en que se satisfagan las necesidades de los clientes y criterios económicos relacionados (Seuring y Müller, 2008).

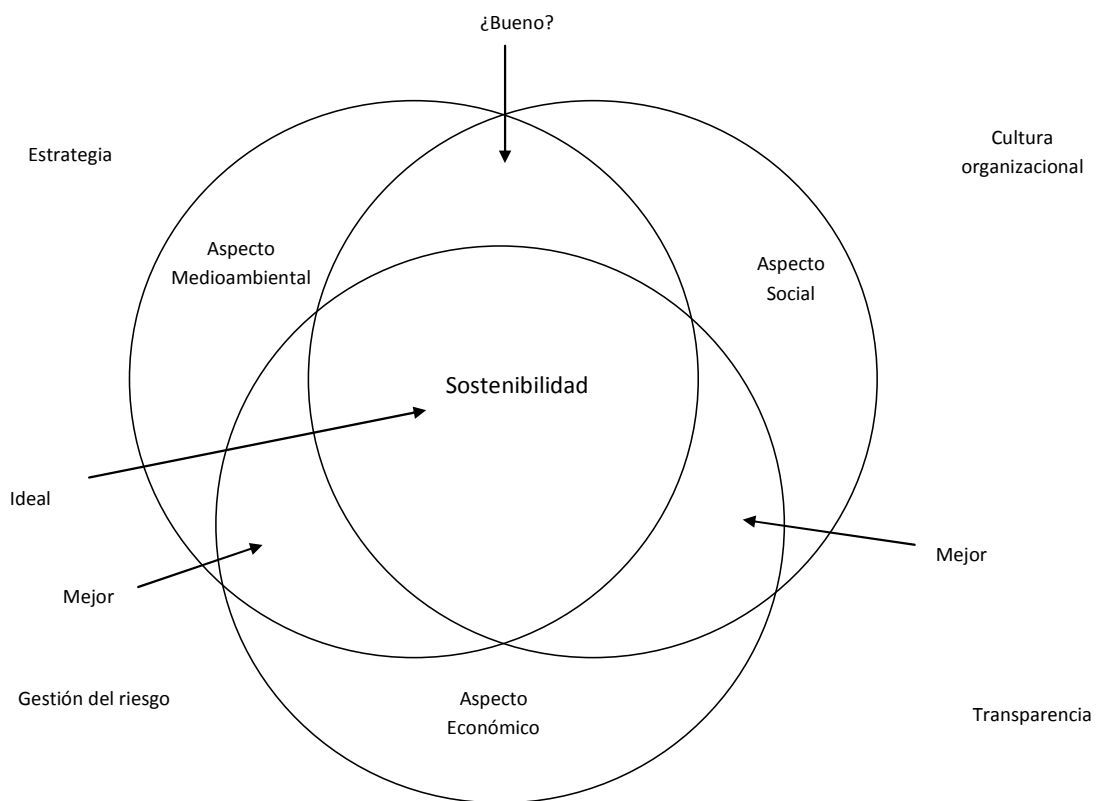
Carter y Rogers (2008) definen GSCS como la integración estratégica y transparente para la consecución de los objetivos sociales, económicos y medioambientales de una empresa en la coordinación sistémica de los procesos de negocio interorganizacionales para la mejora en el largo plazo de los resultados económicos de la propia empresa y de su cadena de suministro.

Además Carter y Rogers (2008) identifican cuatro facetas o factores que apoyan la GSCS y que son los siguientes:

1. La estrategia, identificando de una manera holística y resuelta iniciativas individuales sobre GSCS que apoyen y se encuentren alineadas con la estrategia general de sostenibilidad de la organización.
2. La gestión del riesgo, que incluya planes de contingencia en ambos sentidos de la cadena de suministro (*upstream, downstream*).
3. Una cultura organizacional, que esté profundamente engranada y que incluya elevados estándares éticos y expectativas sobre el respeto a la sociedad (dentro y fuera de la organización) y el medio ambiente.
4. La transparencia, en términos de compromiso proactivo y comunicación con los diferentes grupos de interés, así como de trazabilidad y visibilidad a lo largo de las operaciones en ambos sentidos de la cadena de suministro (*upstream, downstream*).

Estas definiciones de GSCS que se apoyan en el triple punto de vista de la sostenibilidad, así como en las cuatro facetas que acabamos de ver de la GSCS, se conceptualizan y se muestran en la Figura 3 que mostramos a continuación:

**Figura 3. Gestión sostenible de la cadena de suministro.**



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Carter y Rogers (2008).

Las dos definiciones de la GSCS que se han aportado anteriormente dejan ver que en la literatura sobre la GSCS se perciben dos claros posicionamientos:

Por un lado se da una corriente que considera el triple punto de vista de la sostenibilidad en la GCS en la que las tres dimensiones son igualmente importantes, en la que se requiere un buen desempeño en las tres direcciones para el correcto

funcionamiento de la empresa. Se estima de gran relevancia el hecho de que las empresas deban posicionarse y elegir en lo que respecta a la ética en sus decisiones sobre la GCS.

Por otro lado se da una corriente más liberal, que considera que los aspectos social y medioambiental deben ponerse al servicio del aspecto económico, es decir, el utilitarismo llega a los límites de poner “lo correcto” al servicio de “lo rentable”.

Los autores de esta última corriente más liberal consideran pues que cuando nos referimos a las dimensiones social y medioambiental de la GSCS, debemos hacerlo siempre teniendo en cuenta un reconocimiento claro y explícito de los objetivos económicos de la empresa. No se pretende que las organizaciones tomen iniciativas y fijen objetivos en la GCS en estos campos social y medioambiental despreocupadamente, sino que deben encontrarse dentro de un contexto más amplio del conjunto de objetivos estratégicos y financieros de la empresa (Carter y Jennings, 2002; Porter y Kramer, 2002; Carter y Rogers, 2008). Es por ello que en la Figura 3 anterior, Carter y Rogers (2008) consideran que el punto ideal es donde confluyen los tres aspectos de la sostenibilidad (social, medioambiental y económico), denominando a este punto en la figura como “ideal”. En los puntos donde solamente confluyen dos de los tres aspectos, los denominan “mejor” cuando confluye el aspecto económico con alguno de los otros dos. En cambio, ponen el símbolo de interrogación en el término “¿bueno?” que se encuentra en la intersección entre los componentes social y medioambiental. Apreciamos pues que estos autores cuestionan en cierta medida la idoneidad de que estos dos aspectos puedan conjugarse sin estar alineados con el económico.

A pesar de su larga historia, el estudio sobre la GCS y la sostenibilidad han comenzado a relacionarse tan solo hace apenas veinte años (Maloni y Brown, 2006). Debemos reconocer que la literatura relativa a sostenibilidad se ha desarrollado enormemente en los últimos años, pero es necesario que esta adopte una perspectiva más amplia en varios sentidos. Diferentes estudios de revisión de literatura académica constatan que el número de publicaciones que consideran los tres aspectos de sostenibilidad en la

cadena de suministro es muy reducido (Carter y Rogers, 2008; Seuring y Müller, 2008; Gold et al., 2010; Carter y Easton, 2011; Chkanikova y Mont, 2012; Giménez y Tachizawa, 2012; Winter y Knemeyer, 2013). La gran mayoría corresponde al análisis de un solo aspecto, bien social, económico o medioambiental, siendo este último el más ampliamente tratado. Esto podría indicar que la GCS desde un punto de vista medioambiental se encuentra en un estado de mayor madurez comparado con la GSCS, en lo que se refiere al campo de la investigación (Carter y Rogers, 2008; Seuring y Müller, 2008; Gold et al., 2010; Carter y Easton, 2011; Giménez y Tachizawa, 2012). En cualquier caso, algunos autores que han enfocado sus estudios en un solo aspecto reconocen que sus argumentaciones en principio centradas en un solo punto (en este caso, medioambiental) se pueden llevar al tema general de la sostenibilidad (Giménez y Tachizawa, 2012; Tachizawa et al., 2012).

A modo de ejemplo de autor que no considera este triple punto de vista al hablar de GSCS, sino que su investigación se centra en alguno en concreto de ellos, podemos citar a Shrivastava (2007) que define la gestión ecológica<sup>7</sup> como la integración del pensamiento medioambiental en la GCS, incluyendo el diseño del producto, el suministro y selección del material, los procesos de fabricación, la entrega del producto final al cliente, así como la gestión del final de vida de los productos y su vida útil. Aunque no tiene en cuenta el triple enfoque de la sostenibilidad, pues no incluye el aspecto social, esta definición aporta conceptos interesantes, como son los relativos al diseño de producto y a la gestión del final de su vida útil (Solér et al., 2010).

El término GSCS engloba todos los procesos desde el diseño, la producción de las materias primas y los procesos de producción hasta su abastecimiento al cliente final a lo largo del ciclo completo de vida del producto o servicio (Mentzer et al., 2001; Shrivastava, 2007; Haake y Seuring, 2009; Carvalho y Barbieri, 2012). De acuerdo a ISO14040, el ciclo de vida de un producto se define como “las etapas consecutivas e interconectadas de un sistema de producto, desde la adquisición de las materias primas o la generación a partir de recursos naturales hasta su deshecho final” (ISO,

---

<sup>7</sup> Utiliza el término *green*, en inglés, que literalmente significa verde, pero que se le asocia con el aspecto ecológico y medioambiental.

2006). Esto engloba, además de lo ya comentado, aspectos como la gestión de los productos, defectuosos o no, devueltos por los clientes (Sarkis, 2001).

Tachizawa et al. (2012) consideran que las prácticas de GSCS se pueden combinar desde diferentes estrategias, basadas en dos enfoques teóricos: la teoría de la configuración (Miller, 1986) y la teoría de la contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967). La teoría de la configuración argumenta que se pueden identificar en la práctica diferentes patrones. Más específicamente, se puede identificar una taxonomía emergente de estrategias basada en los patrones de las prácticas adoptadas (Miller, 1986). De manera análoga, la teoría de la contingencia argumenta que no hay una manera única ideal para diseñar una organización, y que las organizaciones deberían adaptar sus estructuras y modelos de gestión al contexto particular en el que operan, como pueden ser los sectores en los que operan, los tipos de proveedores, los riesgos en que se incurren, los tamaños de las empresas, las relaciones entre ellas, etc. (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

En función de cómo las empresas afronten los temas relacionados con la sostenibilidad y la cadena de suministro, se han identificado un amplio rango de estrategias, aunque se pueden englobar fácilmente en dos claramente diferenciadas: “enfoque hacia hacer más sostenible el proceso de suministro” o “enfoque hacia un suministro sostenible basado en el producto”, es decir, “gestión de los proveedores en cuanto a riesgos y evaluación de desempeño” y “gestión de la cadena de suministro para producir productos sostenibles” (Handfield et al., 1997; Bowen et al., 2001). Estas estrategias no se oponen, como podría parecer, sino que se complementan (Seuring y Müller, 2008). Ejemplos de un enfoque hacia hacer más sostenible el proceso de suministro podrían ser las iniciativas de empresas como IKEA, ABB o Levi Strauss & Co a la hora de seleccionar proveedores que cumplen una serie de requisitos en lo que respecta a la sostenibilidad, así como a la hora de implementar políticas de CSR (Mont y Leire, 2009). Ejemplos de un enfoque hacia un suministro sostenible basado en el producto podrían ser las iniciativas de GCS para diseñar y producir productos y servicios que consuman menos energía, que sean más ligeros, que contengan materia prima que provenga de procesos de reciclado o que sean productos que puedan ser reciclados una vez se haya agotado su uso o vida útil (Heizer y Render, 2006).

De la misma forma que hemos visto ejemplos de buenas iniciativas de GSCS, también podemos encontrar casos en los que se evidencian prácticas sociales y de empleo poco justas a lo largo de la GCS. Éstas aparecen de distinta forma según los diferentes sectores e industrias, dependiendo de diversos factores. Los sectores con más tendencia a presentar malas prácticas sociales y medioambientales son los que presentan las siguientes características (Braithwaite y McKinnon, 2003; Park-Poppas y Rees, 2010; Robinson, 2010):

- unidades productivas u operaciones más intensivas en mano de obra y en las que no es fácil implementar un elevado nivel de automatización,
- procesos productivos que impliquen la manipulación y procesamiento de productos químicos, sustancias tóxicas o peligrosas, y que pudieran producir emisiones o generación de residuos en cantidades significativas,
- presiones de competencia continuas para bajar precios,
- cadenas de suministro complejas, con varios niveles de subcontratación, dispersas, fragmentadas, verticales, redes cambiantes, etc., y que por tanto son difíciles de controlar y gestionar.

Las tendencias de compra de bienes cada vez más globalizadas han conducido a las cadenas de suministro a una enorme complejidad. Los riesgos inherentes dependen de muchos factores como son el tipo de industria, el número de proveedores, esquemas de producción relacionados, tamaño de las empresas compradoras y tipo de exposición pública. En la medida en que las cadenas de suministro crecen y se convierten en redes cada vez más complejas, también se convierten en más vulnerables a una mayor variedad de incertidumbres (Teuscher et al., 2006).

Las estrategias de gestión de riesgos de los proveedores y evaluación del desempeño se enfocan en adaptar los procesos de producción hacia exigencias más rigurosas en lo que respecta a aspectos sociales o medioambientales (Seuring y Müller, 2008). La empresa compradora debe implementar e intensificar los criterios sociales y medioambientales en los procesos de evaluación de proveedores, con el objetivo de

prevenir riesgos sobre su imagen o reputación, en caso de que ocurriese algún perjuicio (Carvalho y Barbieri, 2012). En este sentido, los siguientes aspectos juegan un papel fundamental: la normativa sobre aspectos sociales o medioambientales, los sistemas de gestión medioambiental, los sistemas de gestión de seguridad e higiene laboral, los sistemas de responsabilidad social, las certificaciones por terceras partes, etc.

Algunos factores que ayudan a reducir riesgos, tanto operacionales (cantidades, tiempos de entrega, calidad, etc.) como relativos a sostenibilidad, son los siguientes: comunicación y formación por parte de la empresa compradora, establecimiento por parte de esta de criterios mínimos a cumplir por parte del proveedor, intensificación de actividades de evaluación y monitorización del desempeño de los proveedores (Carvalho y Barbieri, 2012).

Una forma de reducir riesgos en aspectos medioambientales no solo es controlar los procesos de los proveedores y evaluarlos, sino desarrollar productos sostenibles, es decir, cualquier tipo de producto con una calidad o característica mejorada desde el punto de vista social o medioambiental, lo que supone una nueva definición de innovación sostenible (Seuring y Müller, 2008; Carvalho y Barbieri, 2012). En este sentido, la colaboración y cooperación entre empresa compradora y todos sus proveedores es fundamental e incluso más importante aún, si cabe. Esto incluye a productores de las materias primas y llegando a contacto directo entre empresa compradora y los diferentes niveles de proveedores en la cadena de suministro (Seuring y Müller, 2008).

## 1.5. Definición de compra responsable

---

El deseo que las sociedades precisan de más y mejores prácticas de compra responsable, y la efectiva existencia de éstas es evidente. Sin embargo, hay un gran vacío entre las expectativas de la sociedad sobre CSR en las organizaciones y sus actividades reales, tanto en empresas privadas como en el sector público (Mont y Leire, 2009).

Como se ha descrito en apartados anteriores, la GCS comprende un amplio abanico de actividades, que van desde la producción de las materias primas, actividades de transporte y logísticas, función de compras y aprovisionamiento, almacenamiento y gestión de inventarios, diferentes fases de fabricación de los productos, hasta la entrega a cliente final y los procesos de logística inversa que pudieran darse. Esta tesis doctoral va a estudiar la cuestión de la sostenibilidad en la función de compras. Meehan y Bryde (2011) definen compra sostenible o compra socialmente responsable como el proceso usado para asegurar la adquisición de bienes y servicios de forma que garantice que se lleva a cabo con el menor impacto en la sociedad y el medio ambiente a lo largo del ciclo de vida completo del producto.

Algunos autores dan más peso en esta definición al aspecto medioambiental, especificando el compromiso del departamento de compras en actividades que incluyen la reducción de materiales, su reutilización y reciclado, uso de energía, etc. (Carter y Carter, 1998). Este tipo de definiciones se centran especialmente en los procesos relacionados con el producto, por lo que no se trata de definiciones completas. Como hemos visto anteriormente, la GSCS debe contemplar estrategias sobre producto sostenible, pero también sobre procesos sostenibles. Algunos autores consideran que además deberían cubrir otros procesos de negocio, como son los del sector de servicios o la compra de artículos menores (Haake y Seuring, 2009). Se consideran artículos menores aquellos cuyo valor económico supone una partida pequeña del total del valor de compra de una empresa. En relación a la citada compra



de artículos menores, se podría cuestionar si esta debería considerar aspectos sobre sostenibilidad, o si esto solamente debe aplicarse a los artículos importantes. Si se entrase en el debate de la priorización, esta podría situarse en último lugar, en la medida en que se considerase que el impacto en el total del valor de compra es de escasa relevancia. Ahora bien, no se debería caer en este debate, pues puede resultar algo cínico hablar de prioridades cuando se trata de derechos humanos o de riesgos medioambientales (Haake y Seuring, 2009).

Otros autores van incluso más allá, definiendo la CSR como la utilización del poder de compra, tanto para organizaciones públicas como privadas para llevar a cabo la adquisición de productos, trabajos o servicios con impacto social positivo (ICLEI, 2007). Este enfoque no solo considera los aspectos social y medioambiental, sino que podría llegar a anteponerlos al aspecto económico en beneficio que supone para la sociedad o el entorno. Desde un punto de vista de la organización, la CSR implicaría considerar las consecuencias públicas de las compras realizadas por una organización o aportar una mejora social a través de su comportamiento de compra (Drumwright, 1994). Desde el punto de vista de los que participan desde dentro de la organización, la CSR implicaría la inclusión en las decisiones de compra de los asuntos propuestos por los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de la citada organización (Maignan et al., 2002).

Los primeros trabajos sobre CSR se enfocaron principalmente en el papel de compras y la gestión del suministro para mejorar el desempeño medioambiental (Maloni y Brown, 2006; Giménez y Sierra, 2013). Drumwright (1994) estableció una tipología de compañías que se aproximaban a un tipo de compra medioambiental, otros estudios se especializaron en el papel de los directivos de las áreas de compras (Seuring y Müller, 2008). Carter y Carter (1998) proporcionaron una escala válida y fiable para la compra medioambiental y examinaron el impacto de diferentes factores organizacionales en estas actividades. Min y Galle (1997), Noci (1997) y Zhu y Geng (2001) consideraron la evaluación de proveedores en base a criterios medioambientales. Estas investigaciones aportaron los siguientes puntos en el ámbito medioambiental, que posteriormente serían llevados a la CSR: las responsabilidades de

los directivos en el área de compras, la determinación de los criterios en base a los cuales se iba a llevar a cabo la selección y la evaluación de los proveedores y la identificación de los factores que podían influir, así como su impacto.

A comienzos de la década de 1990, los primeros trabajos en sostenibilidad se enfocaban en temas medioambientales, pero posteriormente otros investigadores añadieron la dimensión social de la sostenibilidad a las decisiones de compra, incluyendo aspectos tales como la seguridad, las condiciones de trabajo y aspectos éticos. Carter y Jennings (2002) identificaron las actividades específicas que comprende la responsabilidad social en la Logística, y dentro de ella en los campos del transporte y el almacenamiento. Podemos citar, por ejemplo, la implementación de procesos de logística inversa, la reparación y reutilización de pallets, la formación y certificación de conductores, el respeto de normativas como los límites de horas de conducción o consumos de drogas y alcohol, un adecuado etiquetado, la manipulación y almacenaje de sustancias peligrosas, la implementación y el respeto de procedimientos de seguridad laboral, entre otros. Maignan et al. (2002) proporcionaron guías en relación a cómo incorporar los criterios de responsabilidad social en las decisiones de compra, como por ejemplo, el establecer una serie de requisitos a la hora de tomar decisiones sobre la elección de proveedores a los que comprar.

Otras líneas de investigación se han centrado en identificar las prácticas tanto sociales como medioambientales en diferentes industrias o sectores determinados (Maloni y Brown, 2006; Andersen y Skjoett-Larsen, 2009; Park-Poaps y Rees, 2010) o en países concretos (Preuss, 2009; Ageron et al., 2012). De igual modo, ha habido un cambio que va desde la mera identificación de las prácticas hacia el estudio de los factores que la ayudan o dificultan (Walker et al., 2008; Jin y Zailani, 2010).

Como ya hemos mencionado, la práctica de la gestión de CSR posee un mayor sesgo ambiental, si bien esta prioridad depende de la industria concernida: Jørgensen et al. (2003) encuentran en su investigación aplicada al sector textil y agrícola una menor atención a lo ambiental frente al protagonismo de los derechos laborales. Sin embargo, las revisiones de Mont y Leire (2009) y Leire y Mont (2010) concluyen que los

criterios ambientales llevan más años integrándose en las decisiones de compra de numerosas empresas bajo rutinas más probadas que en el caso de los aspectos éticos y sociales. En parte, consideran las autoras, se debe al distinto énfasis requerido por la dimensión ambiental (centrada en el producto y en todas las etapas de su vida) y la dimensión social (con mayor énfasis en el proveedor y en las condiciones en las que tiene lugar el proceso de producción).

El primer trabajo de investigación con un enfoque holístico que realiza comprobaciones empíricas de las dimensiones de la CSR (Carter y Jennings, 2004) presenta unos resultados que indican que las actividades relacionadas con la diversidad, el medio ambiente, la seguridad, los derechos humanos y la filantropía en la gestión de las compras, que hasta ese momento habían sido estudiadas por separado, están de hecho relacionados entre sí, y se engloban bajo la rúbrica de la CSR.

En cuanto a la dimensión económica, Leire y Mont (2010) destacan como crucial la capacidad de la empresa compradora de revisar y ajustar sus prácticas y procesos internos de modo que no presionen a los proveedores con plazos de producción y entrega excesivamente cortos que, en la práctica, inducen, por ejemplo, a la vulneración de derechos laborales. Esto supone, en consecuencia, una tensión entre los aspectos sociales/ambientales y los económicos: mientras se exige a los proveedores garantías en los dos primeros, se ejerce presión en los segundos. Esta presión o tensión revela una contradicción entre el análisis normativo (lo que debería incluir) de la gestión de la cadena de aprovisionamiento y el análisis positivo (lo que de hecho incluye), encontrándose este último condicionado por factores como el marco institucional, la presión de los consumidores y los medios, la industria o los modelos de referencia (Park-Popes y Rees, 2010).

Algunas aportaciones académicas denuncian cómo las presiones de los mercados globalizados y sometidos a vaivenes financieros han conducido a las empresas a un pensamiento generalmente cortoplacista, que, en el caso de las compras, se ha traducido en unas cadenas globales dirigidas por la parte compradora y, por tanto, marcadas por unas relaciones de poder desequilibradas (Wood y Brewster, 2005; Robinson, 2010). Esta evolución, unida a la tendencia a subcontratar un número creciente de actividades de la cadena de valor y a una mayor exposición pública de

conductas irresponsables en la cadena de aprovisionamiento, está modificando el papel de la función de aprovisionamiento de la empresa: se produce una evolución desde una actividad subsidiaria, cuyo único objetivo era lograr un precio de compra reducido, hacia una función central en la creación de valor de la empresa y en la construcción de la reputación corporativa (Leire y Mont, 2010).

Estas últimas aportaciones académicas nos traen de nuevo al debate que hemos suscitado en el apartado anterior sobre el posicionamiento ético de las empresas en lo que respecta a sus decisiones en la GCS. En definitiva, el debate radica en decidir “si hacemos las cosas bien porque así ha de ser, porque se lo debemos a la sociedad”, frente a “si hacemos las cosas bien por el beneficio que esto nos reportará”. Deben pues valorar si es preciso respetar los aspectos sociales y medioambientales independientemente del impacto económico que estos tengan (como proponen los autores que acabamos de ver) o si por el contrario dichos aspectos han de quedar supeditados a los resultados económicos que se produzcan (como proponen los autores que citamos a continuación).

Algunos autores han estudiado la forma en que la CSR puede “compensar”, en definitiva aportar aspectos positivos, a la empresa que la lleva a la práctica, sobre todo si el directivo adopta una visión a largo plazo (Porter y Kramer, 2002; Carter y Rogers, 2008). Estas son algunas de sus propuestas:

- Las empresas que implementan estratégicamente una GSCS obtienen resultados económicos más elevados que las empresas que solo persiguen uno o dos de los tres componentes de la definición de sostenibilidad.
- Las empresas que dependen de recursos externos claves pueden mejorar su sostenibilidad económica a través de coordinación vertical.
- Las cadenas de suministro que integran recursos sociales y medioambientales y conocimiento pueden ser más difíciles de imitar, lo que las llevará a una sostenibilidad económica.
- En la medida en que una organización pueda eliminar el comportamiento oportunista (mejora de la sostenibilidad social) en su cadena de suministro,

esto debería reducir sus costes, por lo que mejoraría el componente económico de la sostenibilidad.

- Las organizaciones que se adapten más efectivamente a recursos naturales escasos, unido a cambios sociales tales como un incremento en la diversidad y mejoras en derechos humanos, será más sostenible desde un punto de vista económico.

A pesar de ello, si consideramos la perspectiva de la dirección y la gestión empresarial a la hora de entender cómo se van incorporando aspectos de sostenibilidad en la GCS, cabe destacar cómo la literatura sobre dirección estratégica parte del hecho de que muchos directivos ven en la sostenibilidad un conjunto de limitaciones e impedimentos a la hora de diseñar sus estrategias. Aún no existe una profunda concienciación de los directivos de las empresas, al menos no en todos los sectores por igual, y en muchos casos estos directivos, a la hora de diseñar estrategias dentro de un marco de GSCS, se ven limitados principalmente por los siguientes factores (Wrigley et al, 2005):

- los costes que éstas puedan suponer;
- la falta de interés de *stakeholders* poderosos (como clientes o empleados);
- restricciones legales locales;
- no ver de una forma clara la manera en la que pueden medir los resultados de las estrategias sostenibles, o el retorno de las inversiones que se deben llevar a cabo;
- creer que tales estrategias pondrían en riesgo la imagen y el nombre de la empresa y sus productos;
- no saben bien cómo gestionar su cadena de suministro;
- la presión de la gestión de los negocios en el día a día que les impide planificar iniciativas de CSR.

En este primer punto hemos definido el concepto de sostenibilidad, así como la justificación de la necesidad de implementarla no solamente en el seno de la propia empresa, sino a lo largo de toda la cadena de suministro, en lo que hemos denominado GSCS. Hemos profundizado en una de las áreas de la cadena de suministro, como es la función de compras, introduciendo el concepto de CSR. Al estudiar las diversas aportaciones académicas, se ha constatado que existe un debate entre dos posiciones como son: a) la que considera que la GSCS debe tener en cuenta los tres aspectos de la sostenibilidad por igual en la toma de sus decisiones de compra; y b) la que considera que las decisiones se toman en función del resultado económico que nos permiten obtener.

De igual modo, hemos identificado las características de los sectores en los que se da una mayor tendencia a encontrar malas prácticas tanto a nivel social como medioambiental, así como los riesgos que estas representan.

Aún no existe una profunda concienciación del personal directivo de la empresa focal, debido a una serie de factores que hemos identificado. Este será un punto clave a la hora de plantearse la implementación de políticas de CSR.

A pesar de la prolija producción académica sobre sostenibilidad y sobre cadena de suministro sostenible, las investigaciones específicas sobre la gestión de la CSR y su implementación en la empresa son muy pobres. Estudiamos a continuación lo que nos dice la literatura en relación a las iniciativas de implementación.

## 2. Implantación de políticas de compras socialmente responsables

---

### 2.1. Implantación de CSR

---

Una vez revisada la literatura en relación a las definiciones y conceptos desde un punto de vista más teórico sobre el tema de la sostenibilidad en la cadena de suministro y más en concreto en la función de compras, procedemos a revisar la literatura relacionada con su aplicación práctica, es decir, desde la perspectiva de cómo la empresa cliente lleva a cabo esta implementación a lo largo de su cadena de suministro, en concreto en las compras, es decir, hacia sus proveedores. Abordaremos la cuestión estudiando de forma comparada diversas estrategias y aproximaciones que nos propone la literatura, y se presentarán diversos ejemplos de aplicación de iniciativas.

El concepto de sostenibilidad y en particular el de su triple punto de vista es difícil de llevar a la práctica, pues implica alto nivel de complejidad estratégica y de toma de decisiones (Matos y Hall, 2007; Preuss, 2007, citados por Meehan y Bride, 2011), y requiere un cambio fundamental en las operaciones de una organización. Esto es aún más complicado de llevar a cabo cuando la tarea implica salir fuera de los límites de la propia organización, como es el caso en la gestión de compras (Meehan y Bride, 2011). Como resultado de esta complejidad, y aunque para muchas organizaciones la sostenibilidad pueda ser una prioridad en sus estrategias, las dificultades inherentes para trasladar estos principios a la práctica llevan a una inercia organizacional. Inercia organizacional es la falta de capacidad para acometer cambios ante un entorno externo cambiante (Miller y Friesen, 1980, citados por Meehan y Bride, 2011) y el

fenómeno queda de manifiesto en estudios sobre actitudes de consumidores en relación con la sostenibilidad. El papel de la función de compras para liderar las actividades de la agenda de sostenibilidad corporativa es crítico, dada su posición y su capacidad para influir en organizaciones externas en la cadena de suministro (Seuring, 2004). Sin embargo los modelos o marcos disponibles de la función de compras para acometer esta tarea de evaluación de la sostenibilidad en los proveedores (como puede ser los derivados de normativas como la ISO 14001) presentan una visión atenuada de la sostenibilidad, pues no tienen una visión global del concepto, sino un enfoque particular, como puede ser el medioambiental (Corbett y Kirsch, 2001). La complejidad, los procedimientos formales y las estructuras a desarrollar requieren de unos recursos financieros, y pueden llegar a ser prohibitivos, en particular para pequeñas y medianas empresas (Perrini y Tencati, 2006).

Raynolds (2004, p.728) define gobierno corporativo como las relaciones a través de las cuáles actores relevantes crean, mantienen, y potencialmente transforman actividades en un entorno de red. Según esto, algunos autores denominan mecanismos de gobierno a las prácticas que usan las empresas para gestionar las relaciones con sus proveedores con el objeto de mejorar el desempeño en sostenibilidad (Giménez y Tachizawa, 2012; Giménez y Sierra, 2013).

La industria en general está llevando a cabo una extensión de la sostenibilidad hacia los proveedores; ahora bien, el alcance y la forma de implementación varía significativamente de unas a otras (Rao, 2002, citado por Giménez y Tachizawa, 2012).

Los mecanismos de gobiernos o las prácticas de gestión de proveedores pueden dividirse en dos tipos: aproximación "*hands-on*"<sup>8</sup>, que proponen una gestión directa por parte de la compañía compradora, o una aproximación "*hands-off*", que se refiere a una gestión indirecta, normalmente basada en estándares (Giménez y Tachizawa; 2012).

Giménez y Tachizawa (2012) se centran en la aproximación "*hands-on*", pues adoptan la premisa de que la empresa compradora ha decidido invertir personal, tiempo y

---

<sup>8</sup> Los términos *hands-on* y *hands-off* se utilizan para referirse a una implicación más directa y activa (o indirecta y pasiva) en determinados proyectos o tareas por parte de las personas o las empresas.



recursos para desarrollar e incrementar el desempeño y / o las capacidades de sus proveedores.

Algunos autores han estudiado ejemplos concretos de iniciativas o prácticas de CSR que usan las empresas para mejorar las condiciones medioambientales en los proveedores con los que trabajan. A continuación enumeramos algunos de ellos:

- Normativa medioambiental, como por ejemplo desde la función de Compras exigir a los proveedores como criterios de homologación la implementación de la norma ISO 14001, la aplicación de directivas y los etiquetados ecológicos en los productos que fabrican (Bowen et al., 2001; Zhu y Sarkis, 2004; Simpson et al., 2007; Zhu et al., 2008; Houe y Grabot, 2009).
- Evaluaciones informales a proveedores, por ejemplo, sin procedimientos formales, con frecuencias esporádicas, etc. (Bowen et al., 2001; Rao, 2002; Simpson et al., 2007).
- Evaluaciones formales a proveedores, por ejemplo, con procedimientos formales, con frecuencias predeterminadas, etc. (Bowen et al., 2001; Simpson et al., 2007; Vachon, 2007; Ciliberti et al., 2008; Lee y Klassen, 2008).
- Auditorías medioambientales a proveedores (Rao, 2002; Zhu y Sarkis, 2004; Vachon, 2007; Lee y Klassen, 2008).
- *Feedback* hacia los proveedores sobre resultados de su evaluación (Rao, 2002; Zhu y Sarkis, 2004; Simpson et al., 2007; Lee y Klassen, 2008).
- Formación a proveedores (Rao, 2002; Vachon y Klassen, 2006, 2008; Simpson et al., 2007; Lee y Klassen, 2008; Turner y Houson, 2009).
- Reducción de residuos conjuntamente con proveedores (Min y Galle, 1997; Bowen et al., 2001; De Brito et al., 2008; Vachon y Klassen, 2008).
- Diseño de procesos conjuntamente con proveedores, como por ejemplo procesos de reciclado, transporte, etc. (Bowen et al., 2001; Rao, 2002; Zhu y Sarkis, 2004; Vachon y Klassen, 2006; Vachon, 2007; De Brito et al., 2008).
- Diseño de producto conjuntamente con proveedores, como por ejemplo diseños para reducir consumos de material o de energía, diseño teniendo en cuenta el reciclado de material, tratar de evitar el uso de materiales

contaminantes, etc. (Rao, 2002; Zhu y Sarkis, 2004; Vachon y Klassen, 2006; Vachon, 2007; De Brito et al., 2008; Turner y Houson, 2009).

A un nivel más general, Carter y Jennings (2004) consideran que la diversidad de proveedores es una forma de compra socialmente responsable. Entienden dicha diversidad de proveedores como el proceso de ofrecer la oportunidad de vender sus productos en la cadena de suministro a proveedores que tradicionalmente tenían poca representatividad, como podían ser pequeñas empresas, negocios formados por minorías étnicas o empresas cuyos propietarios son mujeres. Worthington (2009) considera que las empresas que promueven programas de compra que tienen en cuenta la diversidad de proveedores, se ven recompensadas y obtienen beneficios en las siguientes cuatro áreas: mejora del desempeño organizacional, construcción y refuerzo de las relaciones con los diferentes *stakeholders*, contribución a los objetivos estratégicos y respuesta a un contexto externo en continuo cambio. Estas iniciativas pueden ofrecer a las empresas beneficios tangibles (como por ejemplo, reducción de costes, incremento de facturación, etc.) e intangibles (como por ejemplo una mejora de la reputación de la empresa), así como facilitar a la empresa el acceso o un mejor entendimiento con los miembros de una comunidad con las que se esté interactuando o se pretenda hacerlo.

La práctica de la gestión y la dirección de empresas reconoce que hay multitud de aproximaciones para la implementación de CSR, aunque resalta dos tendencias más importantes: evaluación y colaboración con los proveedores (Vachon, 2007; Jiang, 2009; Giménez y Tachizawa, 2012; Tachizawa et al., 2012).

La evaluación de los proveedores (*assessment*)<sup>9</sup> incluye cualquier actividad relacionada con la valoración de las actividades que realizan los proveedores, y puede llevarse a cabo bien directamente o bien a través de una tercera parte (Vachon, 2007; Ciliberti et al., 2008). Algunos ejemplos podrían ser: evaluaciones a través de cuestionarios, visitas a la empresa, auditorías, exigirles una certificación en determinadas normas (por ejemplo la norma ISO 14001 u otra norma equivalente en

---

<sup>9</sup> Consideramos apropiado anotar la traducción al inglés *assessment*, pues se utiliza con cierta frecuencia.

medio ambiente), etc. A modo de ejemplo podemos citar a las empresas Bristol-Meyers Squibb, IBM, y Xerox que han presionado a sus proveedores chinos para que desarrollen e implementen sistemas de gestión medioambiental de acuerdo a la norma ISO 14001 (Zhu et al., 2008).

La colaboración con los proveedores se refiere a trabajar directamente con los proveedores que forman la cadena de suministro para proporcionarles formación, soporte, compartir conocimiento con ellos u otras actividades (Giménez y Tachizawa, 2012). A modo de ejemplo podemos citar a la empresa H&M, que junto a una empresa consultora, ha diseñado una herramienta para identificar áreas de potenciales ahorros de recursos a lo largo de su cadena de suministro (Mont y Leire, 2009).

Algunos autores han encontrado una relación directa entre el desempeño medioambiental de una empresa de tipo cliente y las estrategias de CSR, es decir, entre la adopción de iniciativas internas de GSCS (que incluyen prácticas como compras ecológicas, gestión medioambiental interna, diseño ecológico), o externas de CSR (se refieren a prácticas adoptadas con proveedores y clientes) y su propio desempeño en el ámbito medioambiental (Tachizawa et al., 2012). Tachizawa et al. (2012) realizan una revisión de la bibliografía en tres direcciones:

- a) una primera que refrenda que la evaluación de proveedores mejora el desempeño medioambiental de una empresa;
- b) una segunda que refrenda que la colaboración con proveedores mejora el desempeño medioambiental de una empresa; y
- c) una tercera que refrenda que la aplicación de ambas aproximaciones conjuntamente (colaboración y evaluación de proveedores) mejora el desempeño medioambiental de una empresa.

A la hora de evaluar las estrategias emprendidas por las diferentes empresas podemos encontrar varios escenarios (Tachizawa et al., 2012):

- Empresas que solo utilizan colaboración: realmente hay pocas empresas que solo utilizan esta estrategia, las que la utilizan suelen hacerlo combinada con

evaluación. Los autores consideran que se da un efecto acumulativo en la siguiente secuencia: “no hay nada”, “evaluación”, “evaluación y colaboración”.

- Empresas que solo utilizan evaluación: por ejemplo enviando cuestionarios a los proveedores para su cumplimentación o haciendo algún tipo de visita, inspección o auditoría o certificación para evaluar el grado de cumplimiento con ciertas normas medioambientales. En general las empresas que utilizan esta estrategia son las de menor tamaño y el principal *driver*<sup>10</sup> es la presión de gobiernos e instituciones.
- Empresas que utilizan ambas, evaluación y colaboración: por ejemplo empresas que utilizan evaluación de proveedores y luego les proporcionan *feedback*<sup>11</sup> y formación. En general las empresas que utilizan esta estrategia son las de mayor tamaño y el principal *driver* es el impulso por la alta dirección de la empresa. Se obtiene un efecto de sinergia al utilizar las dos estrategias.
- Empresas que no utilizan ninguna de estas estrategias: adoptan estrategias como son “seguir lo que hace una empresa líder en su sector”, apoyarse en estándares de la industria, o un enfoque meramente interno sin involucrar a los proveedores. En general las empresas que utilizan esta estrategia son las de menor tamaño, al no disponer de recursos financieros para ello y el principal *driver* es la presión de gobiernos e instituciones.

De todas estas aproximaciones no es fácil determinar si hay una superior a las demás. Algunos autores (Vachon y Klassen, 2008) consideran la evaluación como una herramienta para gestionar, controlar y minimizar el riesgo en la cadena de suministro, mientras que la colaboración pretende mejorar el desempeño medioambiental. La combinación de estrategias es la opción recomendada por ejemplo para la mejora de los procesos, o para reducir costes (Tachizawa et al., 2012).

---

<sup>10</sup> *Driver* se puede traducir por motor o impulsor.

<sup>11</sup> *Feedback* se puede traducir por retroalimentación, en el sentido de que proporcionar *feedback* es dar una opinión o valoración de algo.

Una revisión de las diferentes estrategias que se han presentado nos conduce a poder decir que la implementación conjunta de evaluación de proveedores y colaboración no solo no es exclusiva, sino que puede ser beneficiosa, mejorando significativamente el desempeño en aspectos sociales y medioambientales de la empresa (Lee y Klassen, 2008; Vachon y Klassen, 2008). Es por ello por lo que los resultados demuestran que una combinación de ambas estrategias (evaluación y colaboración) es la mejor opción (Giménez y Tachizawa, 2012; Tachizawa et al., 2012).

Giménez y Tachizawa (2012) y Rao (2002) consideran que esta estrategia combinada también tiene un impacto positivo en el aspecto económico, aunque estos beneficios afloran una vez se ha sobrepasado un determinado umbral de desempeño medioambiental, siendo necesario el paso de cierto tiempo para consolidar una reducción de costes e incremento de las ventas.

Los casos que únicamente se han basado en la evaluación de los proveedores han reportado resultados de escasa sostenibilidad en el tiempo. Es evidente que la evaluación es una aproximación más sencilla de poner en práctica, pero no es suficiente; es necesario pues que las empresas den un paso más y se impliquen en prácticas de colaboración. La evaluación podría ser un primer paso para identificar las acciones que son necesarias llevar a cabo.

Podemos concluir pues que una empresa mejora su desempeño en cuestiones relacionadas con la sostenibilidad de acuerdo a un efecto acumulativo en la medida en que las iniciativas de la empresa en CSR evolucionan según la siguiente secuencia: “no hay nada”, “evaluación”, “evaluación y colaboración”.

La literatura nos dice y nos justifica el porqué las empresas han decidido poner en marcha iniciativas de GSCS y de CSR. Se han presentado diversos ejemplos y diferentes estrategias que las empresas han seguido para llevarlo a cabo. Todo ello implica que varias estrategias pueden ser válidas dependiendo de las características de la empresa, factores externos (por ejemplo, proveedores) y los objetivos de la empresa (por ejemplo, mejora de procesos en relación al control de riesgos). Una vez revisados ejemplos e iniciativas varias, consideramos necesario buscar un marco o modelo que

pueda utilizarse como referencia para una adecuada implementación de políticas de CSR.

Nos centraremos a partir de ahora en estudiar los modelos de implantación de la función de CSR que nos propone la literatura.

## 2.2. Presentación de modelos y elección

---

El desarrollo teórico y la aplicación práctica de aspectos de la GSCS han progresado enormemente en los últimos años, aunque se reconoce que aún estamos en un estado incipiente de investigación. A pesar de los esfuerzos que muchas empresas han llevado a cabo para implementar aspectos medioambientales y sociales en sus cadenas de suministro, aún existe una gran distancia entre el concepto teórico que se pretende de cadena de suministro sostenible y su implementación en la práctica (Bowen et al., 2001; Giménez y Tachizawa, 2012). También existe una gran disparidad en lo que respecta a las diferentes iniciativas que se llevan a cabo para implantar una función de CSR (Murray, 2003), encontrándose muchas de ellas fragmentadas y fuera de un marco ordenado y claro (Leire y Mont, 2010). En definitiva, los esfuerzos corporativos son todavía escasos, desordenados y en una fase primera de iniciación; además, tienen poca relevancia en pequeñas y medianas empresas (Mont y Leire, 2009).

Por si fuera poco, la producción académica que ayude a estructurar estas prácticas y a que estas se extiendan a más empresas, es más bien escasa (Mont y Leire, 2009). Algunos autores centran su atención en las contradicciones que existen entre la teoría y la práctica de dicha gestión responsable (Moberg y Speh, 2003; Carter y Jennings, 2004; Fassin, 2005, 2008). Otros autores especializados han reconocido la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre la gestión responsable de la cadena de

suministro, y así lo han expresado en buena parte de sus trabajos (Mamic, 2005; Pedersen y Anders, 2006; Mont y Leire, 2009; Leire y Mont, 2010; Park-Poaps y Rees, 2010). Estos estudios subrayan, por un lado, la complejidad de la GSCS, y la falta de conocimiento por parte de los directivos que van a liderar estas iniciativas desde el área de Compras; por otro lado, la falta de comprensión de los procesos sistemáticos de gestión de las empresas compradoras y proveedoras dentro del sistema de valor; y, adicionalmente, se refieren a las limitaciones que se detectan en la implantación de los códigos de conducta. Winter y Knemeyer (2013) consideran que los directivos que hemos mencionado son conscientes de que tienen una responsabilidad de cara a cumplir con aspectos sociales y medioambientales, y que esta responsabilidad no recae sobre una única empresa dentro de la cadena de suministro. Por el contrario, más bien nos dicen que a lo largo de dicha cadena de suministro hay múltiples organizaciones que pueden y deben implicarse para cumplir con dichas responsabilidades de una forma efectiva y eficiente. Como resultado de esto, los directivos tratan de identificar maneras de cumplir con dichas responsabilidades, y establecer procesos o mecanismos que les permitan lograr la consecución de los objetivos de sostenibilidad. Ahora bien, esto no debe realizarse de forma aislada, sino en coordinación con el resto de miembros de la cadena de suministro, de forma que sea económicamente viable para todos ellos (Winter y Knemeyer, 2013). Se trata pues de desarrollar estrategias que amplíen el alcance de sus procesos de gobierno corporativo tradicionales más allá de los límites de la propia compañía hacia el resto de integrantes que componen la cadena de suministro, y a los que se deja de considerar como meros suministradores para ser considerados como sus socios o aliados (Kytte y Ruggie, 2005).

Como se ha explicado anteriormente, la literatura sobre CSR ha tratado abundantemente aspectos específicos, muy concretos o parciales de la GSCS; por ejemplo, existe bastante literatura sobre los códigos de conducta – uno de los instrumentos básicos en su gestión responsable –, las condiciones para su correcta implantación o su eficacia para conseguir mejoras en aspectos de la sostenibilidad (Mamic, 2005; Lillywhite, 2007; De Laurentis, 2009; Krueger, 2009; Preuss, 2009; Robinson, 2010). Otros autores tratan de las estrategias de compra que desarrollan

estándares o requisitos básicos que los proveedores deben cumplir y en base a lo cual les permitirá obtener pedidos u órdenes de compra (Keating et al., 2008; Haake y Seuring, 2009; Giménez y Tachizawa, 2012). Otros autores han analizado algunas de las variables del proceso, por ejemplo, la cultura organizacional (Park y Stoel, 2005) o las prácticas de compra responsable en la gestión de compras con dimensión ambiental (Bowen et al, 2001) o las herramientas de evaluación y de colaboración con proveedores (Keating et al., 2008; Andersen y Skjoett-Larsen, 2009; Giménez y Tachizawa, 2012).

La mayor parte de la literatura se refiere a los mecanismos de gobierno que extienden la implementación de políticas relacionadas con la sostenibilidad en los proveedores con los que se tiene una relación directa, aunque algunos autores proponen que si se quiere potenciar el concepto de sostenibilidad de una forma efectiva, sería necesario incluir a los proveedores de nivel 2 y de nivel n, es decir, a los proveedores de nuestros proveedores (Svensson, 2007; Giménez y Tachizawa, 2012). En cuanto a la hora de valorar a qué tipo de proveedores aplicar estas iniciativas, la mayor parte de la investigación y aplicaciones prácticas en empresas se ha concentrado en los proveedores que suministran artículos de cierta relevancia o importancia estratégica, bien por el volumen de compra que implican o por la naturaleza del producto en sí. Algunos autores proponen que se lleve a cabo una extensión de tales prácticas de compra sostenible también a los suministradores de artículos menores o no estratégicos (Haake y Seuring, 2009).

La mayor parte de los modelos propuestos por estos autores giran alrededor del paradigma racional clásico de la Planificación Estratégica empresarial, y que consiste en “planificar – implantar – controlar” y ponen el énfasis en la fase de implementación. Nos referimos al modelo de planificación estratégica que fue desarrollado en la década de los años de 1970 por Igor Ansoff y su escuela, y se recoge en su obra “Corporate Strategy”. Este paradigma supuso una primera propuesta de modelo a partir del cual se han desarrollado infinidad de modelos adaptados, pero que básicamente recogen la misma idea: el proceso estratégico en la empresa sigue una serie formal y secuencial de etapas que se ajustan a un proceso mental lógico y racional, y que pasan por la planificación de la estrategia (formulación de objetivos, auditoría interna y externa,



generación de alternativas de acción y evaluación de las mismas), por la implantación de las alternativas de acción elegidas (con todo el trabajo organizativo de toma de decisiones que esto conlleva: cultura, liderazgo, comunicación, etc.), y por el control del desempeño respecto de lo inicialmente planificado (Mintzberg et al, 1998).

Sin embargo, pocos estudios han tratado de desarrollar un modelo de implantación de CSR, en el que se identifiquen de forma clara y detallada todas y cada una de las etapas del proceso completo de implementación (Teuscher et al., 2006; Svensson, 2007; Carter y Rogers, 2008; Leire y Mont, 2010; Wolf, 2011), y son escasos los modelos que presentan las decisiones clave de cada etapa, y los factores de éxito (Teuscher et al., 2006; Svensson, 2007; Leire y Mont, 2010; Wolf, 2011). Algunos de ellos analizan en trabajos separados los factores que influyen como facilitadores, motores o impulsores de implementación de iniciativas de CSR o como obstáculos o barreras que las dificulten o lleguen a impedir (Teuscher et al., 2006; Carter y Rogers, 2008; Seuring y Müller, 2008; Mont y Leire, 2009; Leire y Mont, 2010; Mann et al., 2010; Robinson, 2010; Chkanikova y Mont, 2012).

A pesar de ello, la literatura recoge algunos esfuerzos por ofrecer un marco de general validez para los directivos sobre las dimensiones y los factores motivacionales del aprovisionamiento responsable (Carter y Jennings, 2004), o por entender los modelos transectoriales de GSCS y proponer esquemas de aplicación general (Teuscher et al., 2006; Svensson, 2007; Carter y Rogers, 2008; Leire y Mont, 2010; Wolf, 2011). Con todo, cada autor identifica diferentes etapas y variables clave del éxito del proceso de implementación de una CSR. Mamic (2005) por ejemplo indica que los elementos comunes de estos modelos integrados generalmente cubren las siguientes cuatro áreas: a) desarrollo de una visión, b) comprensión de dicha visión por parte de empleados y proveedores, c) implementación y d) seguimiento, retroalimentación y mejora. Además, ninguno está concebido o presentado como un modelo de decisión para la empresa, que permita sopesar ventajas e inconvenientes de distintas alternativas o su adecuación a diferentes contextos y estrategias empresariales.

Tampoco existe un modelo que combine etapas con obstáculos y motores de cada etapa o que describa la influencia de distintos *stakeholders* en cada etapa.

Sin embargo, Maloni y Brown (2006) consideran que cada sector o industria posee unas peculiaridades suficientemente significativas como para requerir el desarrollo de estudios sectoriales independientes que traten de modo adaptado los riesgos, las prioridades y los modelos de gestión propios de cada industria.

Adicionalmente, constatamos que la literatura apenas ha recogido la relación de la CSR con el tamaño de la empresa: Fassin (2008) advierte que los estudios tienden a centrarse en la relación entre las empresas transnacionales y sus proveedores en países menos desarrollados, con lo que estos estudios prestan poca atención al papel y las particularidades de las pequeñas y medianas empresas en un doble sentido: 1) en su rol de compradoras, pues la práctica de la implementación de la sostenibilidad parece diseñada únicamente desde la perspectiva de las grandes empresas, cuya realidad no se ajusta a la realidad de las pequeñas y medianas; y 2) como proveedoras locales de las grandes corporaciones, y su vulnerabilidad dentro de esa relación desequilibrada.

Todas estas carencias identificadas en la literatura son igualmente aplicables al sector del turismo en España, cuyas empresas, como en cualquier otra industria, se ven llamadas a ser responsables. Dentro de la manera en la que abordan el tema de la sostenibilidad se confirma la situación generalmente identificada: la gestión responsable de la cadena de aprovisionamiento presenta un escaso desarrollo en la literatura académica (aunque no tanto en la prensa o en revistas divulgativas).

Se han desarrollado diversos modelos o marcos teóricos para los procesos de implementación de CSR (Carter y Jennings, 2004; Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Vermeulen y Ras, 2006; Svensson, 2007; Carter y Rogers, 2008; Seuring y Müller, 2008; Vurro et al., 2009; Hietbrink et al., 2010; Leire y Mont, 2010; Wolf, 2011; Giménez y Tachizawa, 2012; Perry y Towers, 2013).

A continuación se expone un cuadro resumen con todos ellos:

**Tabla 3. Descripción de modelos**

Autor	Fecha	Modelo	Alcance	Descripción
Carter y Jennings	2004	El papel de compras en la RSC	RSC  CSR	No es un modelo real para CSR, sino GSCS. Aporta propuestas interesantes para factores motores y barreras No explica los pasos detallados como Leire y Mont. No supone un modelo integral para CSR, pero puede aportar aspectos que pueden ayudar a complementar otro modelo.
Mamic	2005	Gestión global de la cadena de suministro	RSC  CSR	Se centra en la implementación de los códigos de conducta Implementación. Monitorización interna y externa Aporta propuestas interesantes, aunque centrado en implementar códigos de conducta en un sector concreto, como es el de calzado deportivo y textil.
Teuscher et al.	2006	Marco para GSCS	Sostenibilidad  GSCS	No es un modelo real para CSR, sino GSCS. Aporta propuestas interesantes para factores motores y barreras No explica los pasos detallados de implementación como Leire y Mont. No supone un modelo integral para CSR, pero puede aportar aspectos que pueden ayudar a complementar otro modelo. Propone un marco de actividades es interesante
Vermeulen y Ras	2006		Medio ambiente  GSCS	No es un modelo propiamente dicho. Se refiere a GSCS y relaciones entre empresas que la forman. Trabajan en modelo conceptual. No supone un modelo integral para CSR, pero puede aportar aspectos que pueden ayudar a complementar otro modelo. Analiza factores que influyen desde diferentes perspectivas.

				Sector alimentación en Sudáfrica
Svensson	2007	Marco conceptual y ejemplo empírico	Sostenibilidad GSCS	<p>No es un modelo real para CSR, sino GSCS.</p> <p>No explica los pasos detallados de implementación.</p> <p>Aporta ideas y propuestas que pueden ayudar a complementar otro modelo.</p> <p>Marco conceptual en el que se introducen los conceptos de 1ª, 2ª y enésima cadena de suministro. Justificación de que no es suficiente equilibrar demanda y suministro entre puntos de consumo y origen en proveedores de 1er nivel, sino que se han de ampliar los límites hacia la 2ª y enésimo nivel hacia futuro.</p> <p>Sector de industria textil.</p>
Carter y Rogers	2008	Marco para GSCS	Sostenibilidad GSCS	<p>No parece adecuado para nuestro estudio.</p> <p>No es un modelo real para CSR, sino GSCS.</p> <p>Aporta algunas propuestas concretas para factores motores y barreras.</p> <p>No explica los pasos detallados de la implementación.</p> <p>No supone un modelo integral para CSR, pero puede aportar aspectos que pueden ayudar a complementar otro modelo.</p>
Seuring y Müller	2008	Marco conceptual para GSCS	Sostenibilidad GSCS	<p>No es un modelo real para CSR, sino GSCS.</p> <p>Aporta algunas propuestas concretas para factores motores y barreras.</p> <p>No explica los pasos detallados del proceso de implementación.</p> <p>No supone un modelo integral para CSR, pero puede aportar aspectos que pueden ayudar a complementar otro modelo.</p>
Vurro et al.	2009	Clasificación de	Sostenibilidad	No es un modelo real para CSR, sino GSCS.

		modelos de GSCS en base a los determinantes de red	GSCS	Parece superficial, poco profundo. No explica los pasos detallados del proceso de implementación. No supone un modelo integral para CSR, pero puede aportar aspectos que pueden ayudar a complementar otro modelo.
Hietbrink et al.	2010	RSC en la función de Compras:	RSC CSR	No es un modelo real para CSR, sino GSCS. Realmente no es modelo, pero puede aportar ideas interesantes. No explica los pasos detallados del proceso de implementación. No supone un modelo integral para CSR, pero puede aportar aspectos que pueden ayudar a complementar otro modelo.
Leire y Mont,	2010	Modelo de implantación de la función de CSR	Sostenibilidad CSR	Modelo ideal para tema de estudio. Describe los pasos detallados para la implementación del modelo. Analiza y propone factores (motores y barreras) que influyen en la implementación. Base para la confección del guión de entrevista
Wolf	2011	Integración de la GSCS para la industria manufacturera alemana	Sostenibilidad GSCS	Buenas propuestas para factores motores y barreras. No explica los pasos detallados. Aporta ideas y propuestas interesantes que pueden ayudar a complementar otro modelo. Sector industria manufacturera alemana
Giménez y Tachizawa	2012	Modelo de extensión de sostenibilidad hacia los proveedores	Sostenibilidad GSCS	No es un modelo de implementación realmente. No es modelo real para CSR, sino GSCS. No explica los pasos detallados del proceso de implementación. Aporta ideas y propuestas interesantes que pueden ayudar a complementar otro modelo.
Perry y	2013	Desarrollo de	Sostenibilidad	No es un modelo real para CSR, sino GSCS.

Towers		marco conceptual para implementación en la GSCS para sector de moda	GSCS	Aporta propuestas e ideas interesantes para factores motores y barreras. Sector muy particular como es el de textil en retail y compra sostenible en Asia. No explica los pasos detallados del proceso de implementación. Aporta propuestas que pueden ayudar a complementar otro modelo.
--------	--	---	------	---

Fuente: Elaboración propia.

Al revisar en profundidad los modelos que se proponen, observamos que la gran mayoría de estos se refiere a la GSCS de una forma genérica, sin entrar en detalle al tema de la gestión de las compras, que es el objeto de este estudio. De igual forma, la gran mayoría trata de definir un marco general, en el que se hacen propuestas sobre el nivel de interrelación de los diversos grupos de interés y los actores en la cadena de suministro y diversas estrategias de relación entre ellos. Estos marcos o modelos hacen buenas propuestas sobre cuáles son los factores que más influyen para obtener una adecuada implementación de una GSCS, identificando los factores que influyen como impulsores o motores que favorecen esta implementación, así como los obstáculos o barreras que la dificultan o incluso la impiden. Tampoco estos modelos reflejan con detalle los pasos o etapas detalladas que deben seguirse para conseguir una adecuada implementación de CSR; aportan ideas y un marco para que estas puedan llevarse a cabo, pero en ningún caso una guía detallada con las fases o etapas del proceso de implementación.

Todo esto nos ha conducido a que para llevar a cabo nuestro estudio, se toma como punto de partida el modelo de Leire y Mont (2010) de implantación de la función de CSR. La elección de este modelo de entre los publicados se debe a que responde de manera más directa a los objetivos planteados en el proyecto: es nuestra intención conocer la práctica de la función de CSR, y el modelo de Leire y Mont se centra en esto,

ofreciendo por tanto un nivel de detalle muy ajustado a nuestros objetivos de investigación, algo que el resto de modelos no propone – se quedan en un nivel más teórico o más de planificación, y abordan la fase de implantación de una manera más somera. Otros autores se han aproximado a delimitar el concepto de CSR, y hacen propuestas de definición e implantación de la función de CSR más o menos precisas, aunque no tan completas y sistematizadas como la del modelo de Leire y Mont.

El resto de modelos de los que se ha hablado anteriormente aportan una serie de buenas ideas y propuestas que pueden ayudar a complementar la utilización de este modelo como referencia para construir este estudio de investigación. De igual manera se van a utilizar como ayuda o soporte para completar el guión de entrevista, que será la base sobre la que se obtendrá la información sobre el sector objeto de estudio. En los siguientes apartados presentaremos en detalle el modelo de Leire y Mont (2010), y adjuntaremos en cada punto las referencias y citas de otros autores que puedan ayudar a completarlo y justificarlo, como hemos comentado anteriormente.

## 2.3. Modelo de implementación de CSR

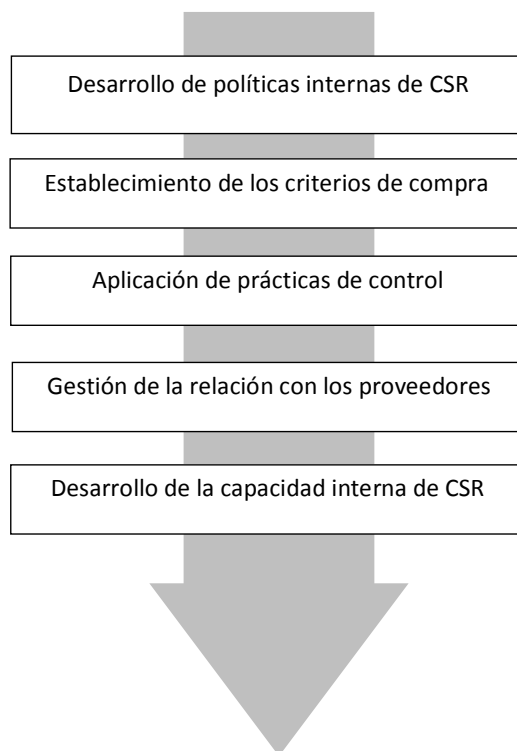
---

Como hemos visto en el apartado anterior, el modelo de Leire y Mont (2010) de implantación de la función de CSR es el más completo de los modelos estudiados, y es el que responde de manera más directa a los objetivos planteados en el proyecto. Utilizaremos este modelo como guía para presentar las aportaciones que la literatura ha hecho en cuanto a la implantación de la CSR.

El modelo de implementación de CSR de Leire y Mont (2010) está basado en un proceso que consta de cinco etapas de acuerdo a la figura siguiente. Las cinco etapas

son: el desarrollo de políticas internas, el establecimiento de los criterios de compra, la aplicación de prácticas de control de los proveedores, la gestión de la relación con los proveedores, y el desarrollo de la capacidad interna de gestión de las CSR. Este va a ser el esqueleto de referencia sobre el que se va a ordenar este apartado.

**Figura 4. Las cinco etapas básicas del proceso de implementación de CSR.**

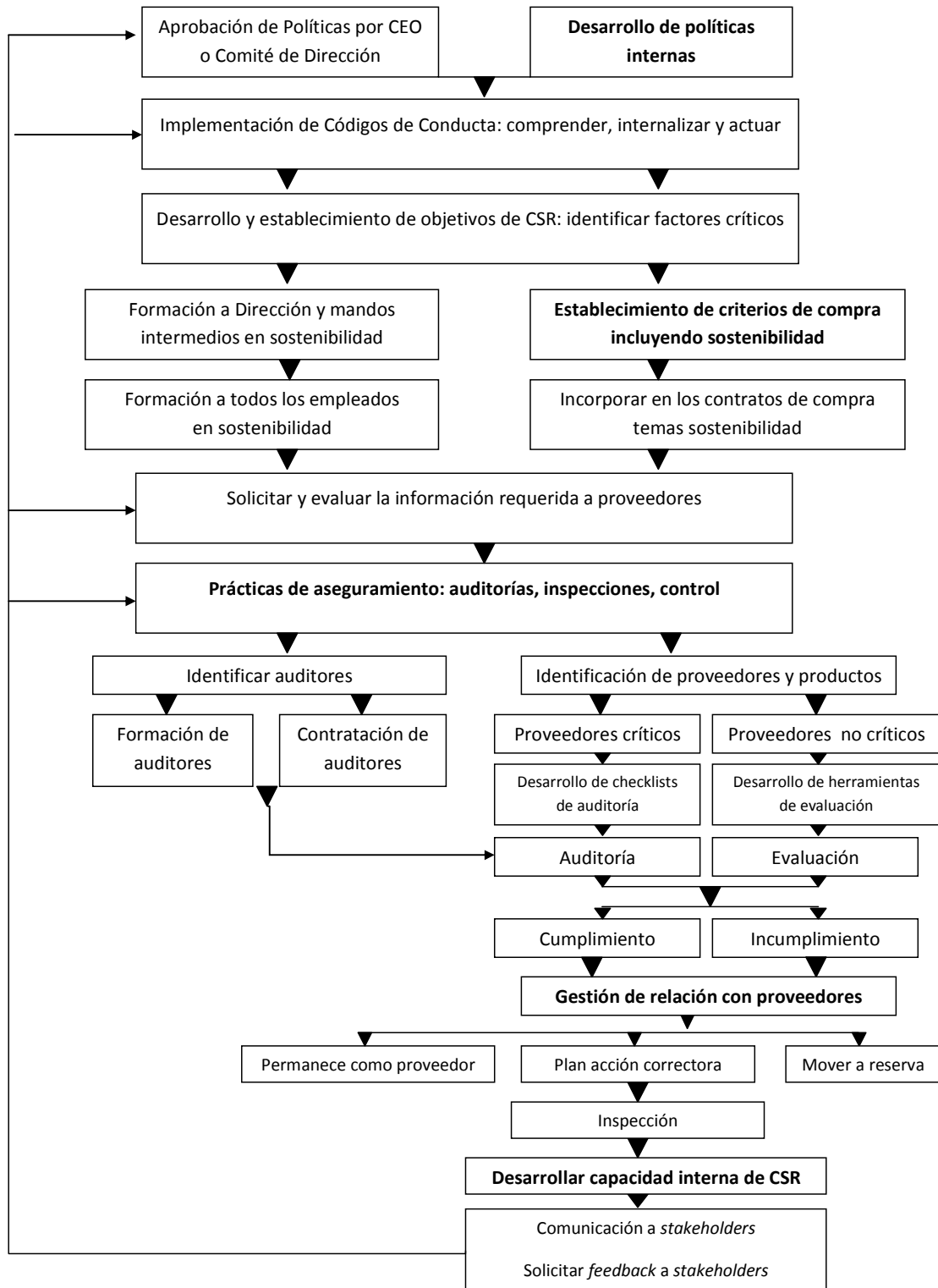


Fuente: Leire y Mont (2010).

La implantación de CSR requiere la introducción, la implementación y el mantenimiento de un sistema para la integración de los estándares y los criterios de compras, así como para la planificación y la búsqueda de una mejora de las condiciones de las relaciones con los proveedores (Leire y Mont, 2010). La Figura 5 presenta el modelo elaborado y detallado del proceso de CSR.



**Figura 5. Modelo detallado del proceso de introducción, implementación y mantenimiento de un sistema de CSR.**



Fuente: Leire y Mont (2010).

## **1. El desarrollo de políticas internas de CSR**

En esta etapa, la literatura sobre todo nos habla de la elaboración e implementación de códigos de buenas prácticas en CSR, y de cómo estos han de estar alineados con los códigos de conducta de la propia organización focal. También se hace referencia a la propagación dentro de la compañía de unos valores acordes de trabajo socialmente responsable dentro de la función de compras.

### ***Política social de la organización.***

Como hemos visto anteriormente, las empresas focales que desean llevar a cabo prácticas de CSR deben estar plenamente concienciadas y comprometidas internamente antes de pretender llevar estas iniciativas a otros miembros de la cadena de suministro. Esta concienciación interna viene habitualmente definida por el establecimiento de códigos de conducta internos en los que se definen específicamente los principios o valores de la organización, así como unas guías sobre el uso de recursos (energía, agua, etc.), gestión de residuos, temas sociales, etc. No es suficiente con disponer de estos códigos de conducta internos, sino que estos han de llegar a todos y cada uno de los integrantes de la organización. Para ello las empresas disponen de una serie de recursos que coordinan las tareas de su elaboración y de la formación y sensibilización del personal. Estos recursos pueden ser departamentos específicos, personas cualificadas, o puede ser una actividad subcontratada a consultores o expertos externos a la organización (Giménez y Tachizawa, 2012).

### ***Los códigos de conducta. Elaboración.***

Algunas empresas focales deciden elaborar documentos internos que recojan las políticas de compra de la compañía y sus códigos de conducta con respecto de las compras. Tales códigos de conducta pueden definirse como el conjunto de principios escritos en documento formal, con un triple objetivo, como es 1) presentar los principios y valores de la empresa compradora, así como las expectativas hacia los

proveedores, 2) mejorar el desempeño socialmente responsable de la empresa, y 3) influir en los colaboradores (Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Amaeshi et al., 2008; Björklund, 2010). A la hora de definir los códigos de conducta se deberá velar porque exista una congruencia entre los objetivos del proveedor y los del comprador, así como un alineamiento de sus políticas sociales (Pedersen y Andersen, 2006).

Para que esta implementación se lleve a cabo de una manera efectiva, no basta con crear estos códigos de conducta, sino que es importante que estos códigos estén integrados en la estrategia de negocio de la compañía, es decir, en su sistema de gestión, en los procesos de la organización y en la cultura que afecta al día a día de la misma (Björklund, 2010). Por todo ello es necesario que exista una orientación clara desde dentro de la propia organización focal para adquirir un compromiso, que parta de la alta dirección, para implantar estos códigos de conducta a lo largo de la cadena de suministro (Carter y Jennings, 2004; Park-Poaps y Rees, 2010).

La elaboración y la comunicación de los códigos de prácticas de CSR requiere de una implicación y motivación por parte de la alta dirección de la empresa compradora (Carter y Jennings, 2004; Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010; Giménez y Tachizawa; 2012) que dotará a la empresa de los recursos necesarios. Ello conlleva que se designen personas específicas (individuos o equipos de trabajo) responsables de esta gestión, que se adapten los sistemas de evaluación del desempeño de las áreas funcionales (especialmente la de compras) asignando objetivos de responsabilidad social e indicadores de seguimiento para potenciar prácticas nuevas y de sostenibilidad de la cadena de suministro (Leire y Mont, 2010; Giménez y Tachizawa; 2012) y finalmente es necesario el desarrollo de una visión bien definida a lo largo de las diferentes funciones de la propia organización (Mamic, 2005). La función de compras tiene un papel estratégico y se han de desarrollar sus capacidades, de forma que puedan evaluar y trabajar de forma efectiva con los proveedores de la empresa (Giménez y Tachizawa, 2012).

Así mismo, la creación de estos códigos de conducta requiere un entendimiento mutuo entre las partes para desarrollarlos de una forma colaborativa y no con un enfoque de imposición desde cliente hacia proveedor, *top-down*<sup>12</sup>, (Jørgensen et al., 2003; Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Park-Poaps y Rees, 2010; Muller et al., 2012). Es por tanto de gran importancia la comunicación con los distintos interlocutores de los diversos proveedores.

El contenido de estos documentos debería reflejar los valores de la empresa. La literatura reconoce que estos documentos son mayoritariamente cualitativos (Mont y Leire, 2009). Los contenidos pueden inspirarse de fuentes tales como (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010): Declaración universal de los Derechos Humanos de la ONU, Principios fundamentales de ILO sobre los derechos en el trabajo (ILO, 2008, 2013), los principios de la OCDE para las empresas multinacionales, los principios de Global Sullivan y el estándar de responsabilidad social (SA 8000) para la protección de los derechos de los trabajadores desarrollados por el Consejo de la Agencia para la Acreditación de las Prioridades Económicas (ABB, 2008, citado en Leire y Mont, 2010), y en general diversos foros empresariales y guías prácticas. Así mismo, los responsables de su elaboración pueden incorporar contenidos que han aprendido de y al compararse con empresas precursoras en CSR, o de acudir a seminarios y cursos especializados en el tema o prácticas que existan en el sector en que opere la empresa (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010).

### ***Proceso de implementación de códigos de conducta***

Uno de los factores más importantes en estos procesos de implementación de los códigos de conducta es el liderazgo y el apoyo de la alta dirección, y puede influir de las siguientes maneras en la implementación de políticas de CSR: iniciando los procesos de implementación, influyendo para que se produzcan los cambios necesarios en los diversos niveles dentro y fuera de la organización, exigiendo y

---

<sup>12</sup> *Top-down* puede traducirse desde arriba hacia abajo, es decir, desde la posición del cliente hacia la del proveedor

apoyando en los programas, influyendo en la cultura de la organización a través de sus propios ejemplos, no solo por “ordenar lo que se debe de hacer” sino también por “servir de ejemplo” al resto de la organización (Carter y Jennings, 2004; Giménez y Tachizawa; 2012).

El proceso de implementación de los códigos de conducta está compuesto por las siguientes etapas (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010): a) elección de los responsables encargados de dicho proceso; b) ejecución de la implementación del código de conducta (lo que supondrá entender, internalizar y ponerlo en marcha), y c) comunicación, formación, sensibilización de los trabajadores (tanto a personal propio como externo).

Una de las primeras cuestiones que una organización debe abordar a la hora de implementar un código de conducta tanto internamente como a lo largo de su cadena de suministro, es la de su estructura, es decir, decidir qué personas o departamento van a ser responsables de llevar a cabo esta implementación (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010; Giménez y Tachizawa; 2012). No existe una propuesta de modelo clara al respecto, pues depende en gran medida de factores diversos como son el tamaño de la empresa, su historia, cultura o estilo de dirección. Tampoco hay una clara preferencia por un modelo centralizado o descentralizado (Mamic, 2005). La responsabilidad va a ser doble: por un lado coordinar la elaboración del contenido de los códigos de conducta (se ha mencionado anteriormente) y por otro lado la responsabilidad de llevar a cabo la ejecución de la implementación. Además se deben definir claramente los mecanismos y las formas en las que este departamento va a relacionarse e interactuar con el resto de funciones corporativas que pudieran estar directa o indirectamente implicadas en este tema, entre las que se encuentran la alta dirección, recursos humanos, legal, seguridad e higiene, compras, producción, medio ambiente, calidad, mantenimiento, etc. Hay empresas que deciden optar por una organización centralizada, mientras que otras lo hacen de forma descentralizada (Mamic, 2005).

Hay autores que consideran que no existe una relación directa entre los valores de un empleado y la implementación de políticas de CSR, es decir, estos programas pueden

ser implementados independientemente del tipo de valores que puedan tener los empleados que participen en este proceso (Carter y Jennings, 2004). Ahora bien, los valores de los empleados sí que juegan un papel determinante y por tanto son un factor importante en la medida en que decidan tomar la iniciativa para emprender acciones por sí mismos o que sean designados para liderar, desarrollar o gestionar esfuerzos o acciones sobre CSR. Por todo ello es recomendable que a la hora de identificar o seleccionar a un trabajador o a un responsable para acometer iniciativas de CSR, los directivos de compras deberían identificar a los individuos cuyos sistemas de valores personales se encuentren alineados con los de las iniciativas de CSR a llevar a cabo (Drumwright, 1994; Carter y Jennings, 2004).

Aunque este punto se va a tratar con más profundidad en la quinta etapa, es preciso mencionar en este momento que el desarrollo de estas políticas internas va a requerir el desarrollo de una capacidad interna que incluya la preparación de material para formación y comunicación tanto interna como externas, así como guías y manuales de implementación (Leire y Mont, 2010).

Hasta hace poco tiempo, se trabajaba más a nivel académico en definir los contenidos de los códigos de conducta que en desarrollar la implementación de los mismos y sus efectos (Mamic, 2005). Conseguir una efectiva implementación de los mismos ha sido un reto tanto para responsables de compras como para proveedores, que han tenido enormes dificultades para lograrlo y aún hoy las siguen teniendo. Esto resulta especialmente más complejo cuando la base de proveedores es amplia; en estos casos se propone llevar a cabo una aproximación gradual, dando prioridad en el tiempo a los proveedores que presenten bien una criticidad en el producto o servicio que suministran, o bien volúmenes de suministro elevados (Mamic, 2005).

A la hora de evaluar los factores que influyen en una adecuada implantación de políticas de CSR, se constata que puede haber diferencias notables según el país en el que se desarrolle la actividad. Por ejemplo, en estudios realizados en Estados Unidos (en adelante, EEUU) y Reino Unido (en adelante, RU) se constata que factores que son de gran relevancia en un país, no lo son en el otro, y viceversa. Para proveedores de

EEUU la legislación y las iniciativas de la administración han sido factores claves de éxito, mientras que en el RU no lo han sido tanto. En cambio, en el RU el principal factor era “consideraciones de responsabilidad social con la comunidad” (Worthington et al., 2008).

Diferentes empresas han servido de diferentes sistemas de gestión para llevar a cabo la citada implementación (Mamic, 2005). La práctica más comúnmente utilizada es que el principal impulsor en la implementación de los códigos de conducta es la influencia o la presión por parte del comprador (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010). En la mayor parte de las organizaciones los documentos que definen los códigos de conducta se suelen adjuntar a los contratos de compra (Leire y Mont, 2010).

Este enfoque de imposición de cliente a proveedor no es el mejor sistema según numerosos estudios de investigación, que proponen que la implementación, al igual que la creación de los contenidos de los códigos de conducta, se lleve a cabo de forma colaborativa, conjuntamente con los proveedores. Este sistema colaborativo gozará de más garantías de éxito debido a que al tener en cuenta el punto de vista del proveedor se abordará desde una perspectiva más global y se conseguirá una mayor implicación de todas las partes (Jørgensen et al., 2003; Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Park-Poaps y Rees, 2010; Muller et al., 2012).

Una vez exista el compromiso por parte de la organización, y se encuentren definidos tanto la visión como los códigos de conducta, uno de los retos que deben abordarse en los primeros pasos de su implementación es el de ayudar a los empleados y a otros actores de la cadena de suministro a entender mejor los principios de dichos códigos y sus implicaciones en los ámbitos de responsabilidad de cada uno. Ello puede requerir varios niveles de sensibilización, de comunicación y de formación, para llevarse a cabo tanto dentro de la propia empresa, como hacia el exterior (Mamic, 2005). La comunicación y la formación deben: a) adaptarse a los diferentes entornos e interlocutores con los que se trabaje, teniendo en cuenta las diferencias culturales, de idioma, distintos grados de sofisticación y tecnología, etc.; b) ser clara y consistente, es decir, que se transmita siempre un mismo mensaje independientemente de quién sea el interlocutor; c) explicar en detalle cómo impactan las diferentes acciones a los

distintos departamentos que intervienen (Mamic, 2005). La priorización, el alineamiento, el compromiso y la comunicación de los valores dentro de la empresa son indicadores esenciales de la dirección interna de CSR (Park-Poaps y Rees, 2010).

### ***Factores que influyen en una adecuada implementación de prácticas de CSR***

En esta etapa de implementación de prácticas de CSR conviene identificar cuáles son los principales factores del tipo motores, catalizadores o facilitadores (*drivers*, en inglés) que pueden ayudar, facilitar e impulsar una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable. De igual forma, conviene identificar cuáles son las barreras u obstáculos más relevantes que pueden dificultar e incluso llegar a impedir esta implementación. En la Tabla 4 adjunta se recopilan los factores más determinantes:



**Tabla 4: Factores que influyen en el proceso de implementación de CSR**

**Factores que favorecen la implementación**

Listado de principales motores o factores que favorecen una efectiva implementación de Compras Socialmente Responsables:

**Factores Internos:**

- Reducción del riesgo, y por ello reducción de costes.
- Visión de la organización, política o código de conducta.
- Un líder en la organización que puso en marcha iniciativas hacia la compra sostenible.
- Protección de la imagen de marca.
- Búsqueda de proveedores que comparten los mismos valores que la organización.
- Proporcionar a los trabajadores un entorno o ambiente adecuado.
- Sentimiento de orgullo por parte de los trabajadores de pertenencia a la empresa gracias a sus valores y prácticas.
- Valores individuales de los trabajadores del departamento de Compras.
- Para organizaciones públicas: preservar el buen nombre de la región o país.
- Para proveedores: trabajar en temas sociales puede aportar una expansión de la base de clientes.
- Tamaño y cultura organizacional de la empresa.

**Factores Externos:**

- Expectativas de los *stakeholders* (o grupos de interés), especialmente ONG y medios de comunicación.
- Opinión pública.
- Cumplimiento con la regulación por parte de gobierno y administraciones públicas.
- Mantenimiento de legitimidad los ojos de los *stakeholders*.
- El mercado y consumidores finales requieren cada vez más de buenos registros en prácticas de RSC.
- Evaluación externa y ratios.
- Participación en el desarrollo de normas en temas sociales.
- Necesidad de reportar temas de sostenibilidad.
- Para organizaciones públicas: visión política en la región o el país.
- Para organizaciones públicas: decisión de los políticos.
- Prácticas generalizadas en el sector y entre empresas competidoras.
- Elemento diferenciador con respecto a la competencia.
- Implicación de terceras partes que apoyen el proceso de implementación.

## **Factores que dificultan la implementación**

Listado de principales barreras o dificultades para una efectiva implementación de Compras Socialmente Responsables:

### **Barreras internas para la organización focal.**

- Falta de información sobre cómo desarrollar o implementar políticas de compra socialmente responsable.
- Falta de compromiso por parte de la alta dirección, en especial en las fases de implementación de CSR.
- Necesidad de justificar la actividad y sus costes en función de los beneficios que reporta a la empresa.
- Podrían requerir cambios significativos en la organización focal.
- Falta de material y recursos para la formación del personal debido a la especificidad del sector y la empresa.
- Inercia organizacional.
- Conflicto de intereses de corto y largo plazo.

### **Barreras externas para la organización focal.**

- Costes elevados de auditorías a proveedores.
- Cualificación de los equipos auditores: riesgo de baja calidad debido a la creciente competencia entre empresas auditoras y bajos precios.
- Dificultades en establecer relaciones cooperativas y de larga duración con los proveedores, en parte debido al estilo de gestión “apaga fuegos” de los proveedores.
- Falta de entendimiento de la importancia de los aspectos sociales por parte de los proveedores, así como duplicidad de “libros contables” y engaño.
- Dificultades en influenciar más allá del nivel 1 de proveedores y elevados costes de cambio de proveedores; cadenas de suministro complejas, con varios niveles de subcontratación que son difíciles de controlar.
- Los empleados de los proveedores podrían apoyar prácticas actuales (ej. Excesivas horas extras).
- Falta de una legislación clara para los clientes sobre cómo integrar aspectos sociales en la cadena de suministro.
- Operaciones de proveedores con bajo nivel de automatización (operaciones más intensivas en mano de obra).
- Presiones continuas de la competencia para bajar precios.
- Dificultades para verificar la veracidad en las respuestas de los proveedores.
- Dificultades para la comprobación de la implementación de los planes de acción llevados a cabo por los proveedores.

- Problemas de comunicación e información en el mercado (hacia/desde clientes/proveedores).
- Barreras institucionales en el comercio internacional.
- Dudas sobre la coyuntura económica, a la hora de hacer inversiones.

#### **Barreras externas para proveedores.**

- Prácticas de clientes con pedidos urgentes y cada vez más cortos plazos de entrega facilitan peores condiciones de trabajo y falta de atención en temas de seguridad.
- Requerimientos por parte de diferentes clientes, cada vez más numerosos y a veces contradictorios entre sí.
- Falta de legislación y su refuerzo para proveedores en uno o varios países.
- Conflicto entre altos niveles de desempeño en criterios de sostenibilidad y márgenes cada vez más reducidos en productos y servicios.
- Dificultades en influenciar más allá del nivel 1 de proveedores; cadenas de suministro complejas, con varios niveles de subcontratación que son difíciles de controlar.
- Tiempo dedicado a preparar auditorías e inspecciones.
- Relaciones de confianza.

Fuentes: Elaboración propia a partir de las siguientes fuentes: Carter y Jennings (2004), Mamic (2005), Teuscher et al. (2006), Vermeulen y Ras (2006), Svensson (2007); Carter y Rogers (2008), Ciliberti et al. (2008), Seuring y Müller (2008), Worthington et al. (2008), Mont y Leire (2009), Björklund (2010), Leire y Mont (2010), Park-Poaps y Rees (2010), Meehan y Bride (2011), Wolf (2011), Giménez y Tachizawa (2012), Giunipero et al. (2012), Perry y Towers (2013).

## **2. Establecimiento de los criterios de compra**

En esta etapa se van a revisar los diferentes criterios que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar proveedores con los que se establecerán relaciones comerciales, así como a la hora de negociar con ellos, de mantenerlos en el tiempo o desecharlos si fuere el caso. Estos criterios, que se refieren a la conducta del proveedor, pueden ser variados, pero en este estudio nos centramos en los que tienen relación con la

sostenibilidad en su triple dimensión. En la Tabla 5 a continuación se presenta una lista de los aspectos sociales y medioambientales que deberían incorporarse en los criterios de compra de la empresa (Mont y Leire, 2009; Leire y Mont, 2010; Park-Poaps y Rees, 2010). Estos aspectos tienen que ver fundamentalmente con el respeto de los Derechos Humanos y de los recursos naturales, y de manera específica con la ética de las prácticas laborales llevadas a cabo por los proveedores de la empresa y otros implicados a lo largo de su cadena de suministro, y con la justicia de las condiciones laborales impuestas por todos estos actores. Algunos de estos aspectos varían en función de la localización geográfica del proveedor y de las regulaciones a aplicar tanto a nivel local como a nivel internacional.

**Tabla 5. Contenidos de la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro**

CATEGORÍA	TEMAS
<b>Aspectos Sociales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo infantil</li> <li>• Trabajo forzoso / trabajo de presos</li> <li>• Prácticas de empleabilidad</li> <li>• Políticas de promoción</li> <li>• Relación empleador/empleado</li> <li>• Salubridad y seguridad física</li> <li>• Formación de los empleados</li> <li>• Igualdad de oportunidad y trato, no discriminación</li> <li>• Acoso</li> <li>• Prevención de la corrupción</li> <li>• Cumplimiento de la ley</li> <li>• Negociación de convenios con trabajadores</li> <li>• Trabajo en la comunidad</li> <li>• Libertad de asociación</li> <li>• Remuneración justa</li> <li>• Jornada laboral (número de horas, horarios)</li> <li>• Protección de población indígena y sus derechos</li> <li>• Proyectos de filantropía</li> </ul>
<b>Aspectos Medioambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetado del producto y trazabilidad</li> <li>• Protección de los animales</li> <li>• Uso de producto reciclado</li> <li>• Diseño ecológico</li> <li>• Gestión de residuos y contaminación</li> <li>• Emisiones durante producción y transporte</li> <li>• Materias primas</li> <li>• Fabricación y distribución</li> <li>• Consumo</li> <li>• Consumo de energía, agua y otros recursos</li> <li>• Biodiversidad e impacto sobre los ecosistemas</li> <li>• Cuidado animal y ausencia de maltrato</li> <li>• Sacrificio digno de animales</li> </ul>
<b>Aspectos Económicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad de la cadena y condiciones de contratación</li> <li>• Plazos de entrega y logística del aprovisionamiento</li> <li>• Comunicación, transparencia y confianza</li> <li>• Precios y condiciones comerciales</li> <li>• Abastecimiento local y diversidad de proveedores</li> <li>• Corrupción y sobornos</li> <li>• Comercio justo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de las siguientes fuentes: Maloni y Brown (2006), Teuscher et al. (2006), ILO (2008, 2013), Mont y Leire (2009), Leire y Mont (2010), Park-Poaps y Rees (2010), Muller et al. (2012).

Las empresas deben definir métodos específicos de incorporación de los criterios sociales y medioambientales a los contratos de compra. Se puede hacer de diversas maneras, como por ejemplo mediante cláusulas, añadir el código de prácticas de CSR de la empresa compradora, integrarlos en las especificaciones técnicas de compra, solicitar información a los proveedores, pedir al proveedor que se haga miembro de alguna organización relevante en el área de la responsabilidad corporativa, etc. (Leire y Mont, 2010).

De forma generalizada, los criterios sociales aparecen con poca frecuencia en relación a los medioambientales, incluso en aquellas empresas en las que las políticas internas de CSR estipulan que todas las compras deben ser socialmente responsables. El aspecto social está más presente principalmente en los casos en los que se dan grandes contratos con proveedores o cuando el producto adquirido es de cierta relevancia desde el punto de vista de la responsabilidad social (Leire y Mont, 2010). Según estas autoras, la explicación reside en la dificultad de trasladar las políticas sociales de la empresa a los criterios de compra dado el elevado tiempo consumido en tal tarea y la a veces poco explícita, poco detallada o incluso oscura información que los códigos de compra responsable presentan para los responsables de compras de la empresa.

La tabla anterior supone una guía orientativa y genérica de las diferentes categorías sobre las que se pueden establecer criterios de compra, pero la elección de los mismos puede diferir notablemente según el sector en el que opere la empresa. Por ejemplo, Maloni y Brown (2006) establecen las siguientes categorías sobre las que definir los criterios de compra socialmente responsable en el sector alimentario en los Estados Unidos: el bienestar de los animales, la biotecnología, la comunidad, el medio ambiente, las prácticas financieras, la seguridad e higiene laboral, las condiciones laborales y los derechos humanos y el abastecimiento.

En esta etapa de establecimiento de los criterios de compra, las empresas deben decidir si los criterios seleccionados se van a aplicar de la misma forma para todos los proveedores o si por el contrario se establecen distintas políticas o criterios según el

tipo de proveedor. En este último caso, deberán hacer explícito si hay algún tipo de clasificación de proveedores en base a la cual se aplican unos criterios u otros, como por ejemplo, a los proveedores de mayor tamaño, a los que suministran un mayor volumen, a los más o menos estratégicos de acuerdo al sector, al producto o al servicio que prestan, etc.

### **3. Aplicación de prácticas de control de proveedores**

Las primeras etapas que hemos visto son el desarrollo de políticas internas de compra por parte de las empresas, y a partir de estas se han establecido una serie de criterios de compra hacia los diferentes proveedores que componen la cadena de suministro. A partir de este punto, las empresas deben poner en marcha procesos que aseguren que todos y cada uno de los proveedores cumplen los citados criterios de compra que han asumido (Leire y Mont, 2010). Por tanto es necesario desarrollar unos mecanismos que no solo garanticen un adecuado nivel de cumplimiento (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Leire y Mont, 2010), sino que además tengan como objetivos proporcionar un *feedback* o retroalimentación hacia los responsables de compras de forma que estos puedan tomar medidas encaminadas hacia la mejora de los procesos (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006).

Leire y Mont (2010) proponen que antes de proceder a definir los mecanismos o prácticas de aseguramiento es necesario llevar a cabo una identificación de los proveedores y productos que estos fabrican, de forma que se puedan evaluar el grado de criticidad de los mismos de acuerdo a los objetivos y criterios de compra que se han definido en el apartado anterior. Una vez realizada esta clasificación de proveedores en críticos y no críticos, los autores recomiendan que se definan mecanismos y procesos distintos para cada grupo, según el nivel de riesgo. Esto no coincide siempre con la práctica empresarial, pues hay casos en los que se aplican los mismos procesos a todos los proveedores independientemente del grado de criticidad del mismo o de los productos que suministran (Leire y Mont, 2010).

Estos sistemas de control o de evaluación pueden clasificarse en internos o externos. Los primeros suelen utilizarse normalmente para asegurar la consistencia en la gestión y supervisión continua de los códigos de conducta en el seno de la propia empresa; en estos casos es recomendable adaptar recursos existentes en la empresa para llevar a cabo esta labor, como pueden ser los departamentos o técnicos de control de calidad, de recursos humanos, de prevención de riesgos laborales, medio ambiente, mantenimiento y / o de producción. Una supervisión externa se refiere al seguimiento, evaluación y control del grado de desempeño de los diferentes proveedores en la cadena de suministro (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006).

Existen diferentes mecanismos que una organización puede utilizar para asegurar el cumplimiento por parte de los proveedores críticos. Ejemplos de estos son los siguientes:

- Sistemas de auditorías a proveedores.
- Entrevistas no planificadas.
- Seguimiento de sistema de indicadores que muestran la evolución del desempeño del proveedor en determinados aspectos.
- Solicitud al proveedor de entrega de una serie de documentación propia del proveedor.
- Solicitud al proveedor de la cumplimentación de cuestionarios o formularios.

En cualquiera de los casos es pertinente definir los procedimientos con los que estos se llevarán a cabo, la frecuencia de los mismos, las herramientas y soporte en el que se hará (programas informáticos, copias en papel, software de gestión integrado, etc.)

El mecanismo más importante consiste en establecer un sistema de auditorías de sus proveedores. Las auditorías consisten en una evaluación detallada y minuciosa del grado de cumplimiento de ciertos criterios en base a unas expectativas que han sido definidas a partir de los códigos de conductas que se han acordado entre cliente y proveedor o a partir de normativas, como pueden ser ISO 14001 y OSHAS 18001. Esta



evaluación normalmente tiene lugar en las propias instalaciones del proveedor; consistirá, por un lado, en una revisión del grado de cumplimiento de procedimientos a nivel administrativo, y por otro, a nivel operativo. La auditoría se suele llevar a cabo por parte de personal que se encuentra debidamente cualificado para llevar a cabo esta tarea en el dominio en el que la empresa trabaja (Leire y Mont, 2010). Se puede recurrir a personal auditor externo – por parte de una empresa especializada – o a auditores internos de la propia empresa. Es fundamental que exista una independencia del auditor o de la entidad que lleva a cabo esta tarea en relación a la empresa que va a ser auditada (Mamic, 2005). Es conveniente que se defina con cierto grado de detalle la finalidad que la auditoría persigue (Mamic, 2005).

En cuanto a la elección de si el equipo auditor debe ser interno de la propia empresa o externo, la literatura identifica una serie de ventajas y de desventajas para cada caso. La Tabla 6 que se adjunta recoge los pros y contras de la utilización de auditores internos / externos.

**Tabla 6 Ventajas y desventajas de la utilización de auditores internos / externos.**

<p><b><u>Auditores Internos:</u></b></p> <p><b><u>Ventajas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel del auditor más elevado gracias al conocimiento del negocio.</li> <li>• Desarrollar una capacidad interna de auditoría.</li> <li>• Mayor posibilidad de establecer relaciones a largo plazo.</li> <li>• Mayor posibilidad de alcanzar soluciones win-win.</li> <li>• Mejora a largo plazo de desempeño de proveedores.</li> <li>• Posibilidad de recortar costes de auditoría a largo plazo.</li> </ul> <p><b><u>Desventajas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de auditorías sesgadas que pueden conducir a reducir la credibilidad externa en los resultados obtenidos.</li> <li>• Falta de conocimiento inmediato en relación a temas sociales y éticos en las compras.</li> </ul>	<p><b><u>Auditores Externos:</u></b></p> <p><b><u>Ventajas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar credibilidad a la organización compradora.</li> <li>• Verificación externa de la información recogida.</li> <li>• Costes más bajos gracias a precios más competitivos.</li> <li>• Costes más bajos permitiendo una cobertura de auditoría de proveedores más amplia.</li> </ul> <p><b><u>Desventajas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de perder información confidencial o que no se pretende que salga fuera del entorno de la organización.</li> <li>• Dificultades para garantizar los resultados (¿quién audita a los auditores?).</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Leire y Mont (2010).

Los parámetros principales a considerar en el diseño del sistema de auditoría son los siguientes (Pedersen y Andersen, 2006; Teuscher et al., 2006; Björklund, 2010; Leire y Mont, 2010):

- periodicidad de los procesos de auditoría a cada proveedor
- número de proveedores auditados
- criterios para seleccionar a los proveedores a ser auditados
- información utilizada y requerida a los proveedores
- inspecciones físicas presenciales en las fábricas e inspecciones de documentación
- entrevistas con los gestores y con los trabajadores
- mecanismos de reporte del desempeño de los proveedores en cuanto grado de cumplimiento de indicadores de CSR.

Para cubrir todos ellos, será necesario crear un modelo de auditoría bien orientado al tipo de sector y empresa, en el que deben figurar todos los parámetros a evaluar, los objetivos específicos sobre el desempeño del cliente, así como los valores que se esperan obtener en su medición, con indicadores concretos.

La auditoría debe llevarse a cabo en las instalaciones del proveedor, e independientemente de que el tipo de auditoría sea interna o externa, se puede descomponer el proceso de auditoría en tres etapas diferenciadas (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010):

a) visita a fábrica o inspección física, que permite evaluar las condiciones reales de trabajo para el personal de la empresa, la utilización de equipos de protección individual, la existencia de salidas de emergencia, la protección en maquinaria, las condiciones sanitarias, la separación de residuos, etc.;

b) inspección de documentación administrativa, que comprende las actividades de evaluación del uso de los procedimientos y los registros formales, como pueden ser examinar registros de pago a empleados, documentación

relacionada con los sistemas de prevención de seguridad y salud laboral, la gestión de los residuos, etc.;

c) entrevistas con los trabajadores, que supone el tener que entrevistar a distintos interlocutores de la empresa proveedora, como son directivos, responsables, trabajadores u otros actores locales, con el objetivo de corroborar las evidencias detectadas a lo largo de las inspecciones físicas y documentales.

El tipo de auditoría o el grado de profundidad de la misma puede ser diferente dependiendo de si esta se lleva a cabo para cualificar a un nuevo proveedor o si se trata de una auditoría de seguimiento a un proveedor con el que se lleva trabajando mucho tiempo (Leire y Mont, 2010). Las primeras suelen ser mucho más rigurosas y exhaustivas comparadas con las segundas.

El diseño del sistema de auditoría de proveedores debe considerar que a la hora de llevarse a la práctica se pueden encontrar una serie de obstáculos que dificulten el control. Ejemplos de obstáculos pueden ser:

- la cantidad y la calidad de la información suministrada por proveedores puede no ser adecuada;
- la comprobación de la veracidad de la información suministrada por proveedores;
- las condiciones sociales, culturales y medioambientales del entorno en el que funcionan los proveedores: como pueden ser diferencias culturales, diferencias en las normas sociales y medioambientales, dificultades ocasionadas por el uso de idiomas diferentes, prácticas como sobornos, corrupción, carencia de un marco regulador general (por ejemplo, en India, no existen carnets de identidad: ¿cómo verificar entonces la edad del trabajador?);
- la carga de trabajo trasladada al proveedor y sus trabajadores para poder llevar a cabo la auditoría podría resultar excesiva, lo que podría dar como resultado el que no se haga o que no se haga adecuadamente;

- la imposición de criterios sociales demasiado estrictos puede dar lugar en algunos casos a que esto se traslade en una disminución del nivel salarial de los trabajadores;
- lo posibles conflictos que puedan surgir en un proveedor ante exigencias diferentes y a veces contradictorias por parte de diferentes clientes;
- la calidad del equipo auditor podría no ser la adecuada, su nivel de preparación o especialización en el sector de estudio o incluso su nivel de independencia y objetividad con respecto al cliente y al proveedor.

Finalmente, es importante mantener los sistemas de evaluación a lo largo de la vida de la relación con el proveedor, así como la monitorización de sus prácticas, y el establecimiento de objetivos sociales y su aplicación en indicadores. En la medida en que el desempeño del proveedor no cumpla con las expectativas, se deben poner en marcha planes de acción para subsanar las deficiencias; en estos casos las inspecciones y los controles se pueden y se deben intensificar (Teuscher et al., 2006). De igual modo, estas inspecciones o evaluaciones se pueden relajar si hay un desempeño positivo.

Pedersen y Andersen (2006) proponen cinco mecanismos de salvaguarda o protección para garantizar y controlar que los proveedores respetan los acuerdos alcanzados en los criterios de compra. Estos cinco mecanismos son: sanciones directas, congruencia de objetivos, intervención de terceras partes, confianza y posibles efectos sobre la reputación del proveedor.

En un mundo cada vez más global, cada vez es más difícil monitorizar a todos los proveedores para garantizar que cumplen con los códigos de conducta (Pedersen y Andersen, 2006; Robinson, 2010). En caso de incumplimiento podría trasladarse la responsabilidad a los productores y proveedores (Robinson, 2010); pero a pesar de ello no hay duda de que afectará a la empresa compradora en un doble sentido: por un lado por llevar a cabo prácticas no sociales y por otro lado por la falta de congruencia con sus políticas de sostenibilidad, lo que deriva en una falta de credibilidad e imagen (Pedersen y Andersen, 2006).

#### 4. Gestión de la relación con proveedores

Durante la vida de un contrato que une comercialmente a las empresas clientes y proveedoras se debe gestionar la relación entre ambas. Para ello se deben identificar quienes deben ser los interlocutores por parte de ambas empresas y las formas y mecanismos en los que estos van a interactuar. En la gestión de esta relación hay etapas iniciales como son la negociación y proceso de homologación como proveedor por parte de la empresa cliente. En esta fase, la relación normalmente tiene lugar entre departamentos de compras (empresa cliente) y comercial o gerencia (empresa proveedora). Durante la vida del contrato, se da una relación operativa en la que intervienen los responsables de fabricar el producto o de prestar el servicio (empresa proveedora) y los interlocutores de la empresa cliente que reciben o utilizan los productos o servicios. En el tema que nos atañe que es la CSR, se deben identificar los interlocutores por parte de ambas empresas que van a llevar a cabo esta gestión.

La gestión va a conllevar actividades relacionadas con la selección de los proveedores, con la implementación de prácticas de CSR, así como de control y seguimiento de proveedores (que hemos visto en los apartados anteriores). Pero sobre todo esta gestión va a consistir en la gestión de la relación entre ambas empresas en base a los resultados obtenidos de la realización de las actividades que acabamos de mencionar. Es por ello muy importante el establecimiento de protocolos que dictaminen lo que se ha de hacer en caso de cumplimiento y no cumplimiento en las evaluaciones llevadas a cabo.

La expansión global de cadenas de suministro no ha mejorado las relaciones entre cliente y proveedor, a pesar de que ha traído consigo un desarrollo de procesos y tecnologías en las áreas de producción y distribución. La gestión de los proveedores puede resultar poco efectiva e ineficiente si se lleva a cabo mediante una comunicación en una única dirección y siguiendo enfoques *top-down* (Jørgensen et al., 2003 y Neef, 2004, citados en Park-Poaps y Rees, 2010; Muller et al., 2012). Es muy

importante formar, comunicar y apoyar a los proveedores (Pedersen y Andersen, 2006; Björklund, 2010).

Los mecanismos de evaluación como la auditoría no solo permitirán a la empresa evaluar a sus proveedores, sino que proporcionarán a estos una retroalimentación o *feedback* donde se precisarán los puntos que requieren una mejora. Cada organización definirá los criterios de medida y los indicadores a implementar. La razón por la que las empresas miden el desempeño es para monitorizar el grado de evolución y de mejora de cada proveedor (Mamic, 2005). Las mejoras serán más efectivas si la empresa cliente se implica para ayudar a sus proveedores (Jørgensen et al., 2003; Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Park-Poaps y Rees, 2010; Muller et al., 2012).

Los programas de mejora suelen partir de las deficiencias detectadas, sobre las que se proponen diversas recomendaciones de mejora y se consensuan planes de acción bien estructurados con acciones concretas, responsables y fechas límite para su ejecución (Mamic, 2005). Estos planes de acción requerirán un seguimiento (bien por parte de la empresa cliente o por los auditores) de forma que se garantice que se subsanan los puntos de no conformidad detectados (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Leire y Mont, 2010).

Para conseguir poner en marcha sistemas efectivos de seguimiento, que puedan reportar *feedback* y ayudar en la implantación y el control de las mejoras, es muy conveniente que se diseñen, implanten y utilicen sistemas de información de forma que la información contenida en ellos se pueda incorporar de manera eficaz y en tiempo real a los procesos de toma de decisiones. Estos sistemas de información deben estar implantados tanto en las empresas clientes como en las proveedoras. Si el seguimiento se hace de forma manual y en formato papel, resulta mucho más difícil rastrear y recoger la información, hacer el seguimiento de la evolución de indicadores y de los planes de mejora (Mamic, 2005).

La empresa debe considerar y planificar cuál va a ser su actuación en relación con sus proveedores cuando se detecta que éstos no cumplen con las políticas de CSR determinadas por la empresa. Las posibilidades de actuar son muy variadas, y van desde una amonestación verbal, quitarlos de la lista de proveedores preferenciales, calificarlos como de segundo orden – a veces con la esperanza de recuperar la relación cuando cumplan –, llevarlos a una lista de proveedores reserva, hasta romper la relación contractual con ellos (Maignant et al., 2002; Leire y Mont, 2010). En cualquiera de estos casos, la empresa puede colaborar con ellos para ayudarles a cumplir.

Pedersen y Andersen (2006) proponen como mecanismos de salvaguarda no solo las sanciones directas, sino el apoyarse en los efectos sobre la reputación de los proveedores que puedan tener un mal desempeño. Esto es especialmente importante cuando el comprador tiene una posición dominante en la relación en la cadena de suministro.

Paralelamente, en los casos en los que los proveedores demuestran elevado grado de cumplimiento y desempeño, es conveniente implementar políticas de reconocimiento, que pueden ser certificaciones, premios o menciones públicas (Pedersen y Andersen, 2006; Björklund, 2010).

De manera más proactiva, la empresa debe también diseñar y establecer planes concretos de mejora de la relación con sus proveedores (Björklund, 2010), de forma que les permita desarrollarse en el tiempo y establecer con la organización cliente relaciones a largo plazo (Leire y Mont, 2010). Para ello es necesario que esta organización desarrolle internamente una capacidad que le permita liderar y fomentar el cambio a lo largo de toda la cadena de suministro (Leire y Mont, 2010).

## 5. Desarrollar la capacidad interna de gestión de las CSR

Los directivos de la empresa deben comprender que la mejora de las prácticas socialmente y medioambientalmente responsables no dependen solo de los proveedores sino también y en la misma medida de quienes les compran (Leire y Mont, 2010). Por ello, además de auditar y mejorar las relaciones con los proveedores, la empresa debe diseñar estrategias para expandir sus prácticas de CSR hacia futuro (Björklund, 2010; Leire y Mont, 2010).

Así mismo, las empresas que hemos denominado clientes o compradoras deben ajustar sus propias prácticas internas para garantizar que no se produce un abuso de poder en la relación que mantienen con los proveedores. Este abuso de poder podría generar un exceso de presión que les podría llevar a estos a un incumplimiento de los requisitos que se habían acordado o una manipulación o falsificación de las evidencias físicas y documentales que les pudiera permitir demostrar que lo cumplen en las evaluaciones periódicas. La literatura ha encontrado casos que reflejan esta situación, como por ejemplo:

- En el sector de la moda, donde hay una elevada exigencia para lanzar una nueva colección de ropa en plazos cada vez más ajustados, lo que provoca una excesiva presión en calidad, precios y poco tiempo de respuesta (Mamic, 2005).
- En el sector de alimentación, en concreto en la producción de banana en Costa Rica para el mercado de distribución de Reino Unido. Las presiones para llevar a cabo entregas a tiempo “obliga” en ocasiones a los productores a no respetar los tiempos y plazos que se deben respetar para que desaparezcan los efectos de los productos químicos utilizados en la producción. Con esto se incurre en riesgos no despreciables para la salud de los trabajadores que llevan a cabo la recolección (Robinson, 2010).

La puesta en marcha y el despliegue de estas políticas internas va a requerir el desarrollo de una capacidad interna que incluya la creación y la preparación de material para formación y comunicación tanto interna en la propia empresa, como externas hacia otros miembros de la cadena de suministro, así como guías y manuales



de implementación (Leire y Mont, 2010). Mamic (2005) incluso considera que se debe definir el perfil y la cualificación de los formadores, proveerles de herramientas para que puedan llevar a cabo programas de formación tanto internos como externos, definir el perfil de las personas a ser formadas, los contenidos de dichas formaciones, etc. Este es un paso que ya se llevó a cabo en la primera etapa de este proceso de implementación, pero que se retoma de nuevo aquí para reforzar el mensaje de que esta formación de formadores debe ser algo que se mantenga y se actualice de forma continuada en el tiempo.

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, es de vital importancia la comunicación con los distintos interlocutores de los diversos proveedores, pero de igual modo mantener y mejorar la comunicación con los distintos grupos de interés. Es una forma que les permite entender mejor sus preocupaciones, retos y expectativas, así como comunicar los resultados que se van obteniendo, y a partir de ello poder tomar decisiones mejor encaminadas hacia la consecución de los objetivos (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Leire y Mont, 2010). Esto puede suponer una retroalimentación hacia el sistema completo, de forma que podamos revisar si alguna parte del modelo debe ser mejorada o completada, desde la definición de los códigos de conducta, hasta las etapas de la implementación, establecimiento de criterios de compra y las prácticas de aseguramiento del cumplimiento por parte de todos los integrantes de la cadena de suministro.

A continuación se enumera una serie de iniciativas que permite el desarrollo de la capacidad interna de gestión de las CSR (Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Björklund, 2010; Leire y Mont, 2010; Robinson, 2010):

- a. Diseñar y poner en marcha planes para extender las buenas prácticas de CSR.
- b. Incrementar paulatinamente el nivel de priorización y exigencia en los criterios sociales a evaluar, buscando una mejora continua.
- c. Ampliar, profundizar y mejorar el grado de seguimiento y monitorización de los criterios de compra y desempeño de los proveedores.

- d. Ampliar el rango de proveedores que se adhieran a los códigos de conducta y cumplan los requisitos marcados. Dependiendo del tipo de industria, esta iniciativa puede llevarse a cabo en diferentes etapas.
- e. Integrar las guías de reporte en la práctica de CSR.
- f. Necesidad de formación para el personal propio (desde la alta dirección de la empresa hasta el resto de la plantilla, con especial énfasis en los responsables de compras y personal que va a liderar acciones de CSR), auditores y proveedores para tener la competencia que se requiere.
- g. El punto anterior incluye además la preparación de material para la formación, como son guías, documentos, manuales, etc.
- h. Desarrollo de procedimientos, herramientas y prácticas para el seguimiento de los proveedores: definición de objetivos, documentos de seguimiento, inspección, reporte y auditorías, sistemas de indicadores, planes de acción, etc.

El estudio de la literatura nos ha permitido considerar que la mayor parte de los modelos que se encuentran sobre la implantación de una CSR resultan incompletos. En las páginas precedentes se ha expuesto que la mayoría de ellos se refiere de una forma más general a la GSCS en lugar de a la función de Compras más específica. Un gran número de ellos aporta buenas ideas sobre los factores que pueden influir en un adecuado proceso de implementación, pero carecen de una presentación detallada de los pasos a seguir para llevarla a cabo. Algunos se centran en aspectos parciales de la sostenibilidad (como puede ser el medioambiental), en sectores muy concretos (textil, calzado deportivo o alimentación), o en zonas geográficas concretas (Sudáfrica o Asia). Consideramos que el modelo de Leire y Mont (2010) es sin duda el modelo más completo para la implantación de una CSR, y sobre él hemos construido nuestro marco teórico y el estudio que estamos llevando a cabo. El resto de modelos van a suponer una fuente de aportaciones concretas que nos van a ayudar a completar nuestro modelo.

Después de revisar los diversos modelos de CSR que existen y estudiar en profundidad el modelo de Leire y Mont (2010) en todas y cada una de sus etapas, procedemos a estudiar el sector hotelero en España y su relación con los proveedores de lavandería industrial.



## 3. El sector hotelero en España y su relación con proveedores de lavandería

---

En este capítulo pretendemos presentar una visión general del sector hotelero en España, y de su relación con los proveedores, en concreto con los de lavandería industrial. Para ello comenzaremos definiendo el sector turístico en el que se encuadra el sector hotelero, y mostrando lo que este sector representa para la economía de nuestro país. Seguidamente se definirá con más detalle el sector hotelero en España, se presentará de forma somera su situación actual, su trayectoria y las tendencias de evolución que se perciben en el medio y largo plazo. Finalmente se presentarán también de una forma somera la relación de las empresas clientes hoteleras con sus proveedores de lavandería industrial.

### 3.1. El sector hotelero en España

---

La World Tourism Organization (en adelante, UNWTO) define el término “Turismo” de la siguiente forma: Turismo es el fenómeno social, cultural y económico que implica el movimiento de personas hacia países o lugares fuera de su medio geográfico habitual por motivos personales o profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo es todo lo relacionado con sus actividades, parte de las cuales implican gastos turísticos (UNWTO, 2014).

Esta misma organización define el sector turístico como el entramado de unidades de producción en las diferentes industrias (denominadas industrias turísticas) que proporcionan productos y servicios de consumo demandados por los mencionados

visitantes (UNWTO, 2014). En la Tabla 7 que se adjunta se presenta una lista de los diferentes tipos de industrias turísticas:

**Tabla 7. Listado de categorías de productos e industrias en el sector de Turismo.**

<b>Productos</b>	<b>Industrias</b>
1. Servicios de alojamiento para visitantes	1. Alojamiento para visitantes
2. Servicios de comida y bebida	2. Actividades de servicios de comida y bebida
3. Servicios de transporte ferroviario de pasajeros	3. Transporte ferroviario de pasajeros
4. Servicios de transporte de pasajeros por carretera	4. Transporte de pasajeros por carretera
5. Servicios de transporte marítimo de pasajeros	5. Transporte marítimo de pasajeros
6. Servicios de transporte aéreo de pasajeros	6. Transporte aéreo de pasajeros
7. Servicios de alquiler de equipos de transporte	7. Alquiler de equipos de transporte
8. Agencias de viajes y otros servicios de reservas	8. Actividades de agencias de viajes y otros servicios de reservas
9. Servicios culturales	9. Actividades culturales
10. Servicios de deportes y ocio	10. Actividades de deportes y ocio
11. Productos turísticos específicos del país	11. Comercialización de productos turísticos específicos del país
12. Servicios turísticos específicos del país	12. Actividades sobre servicios turísticos específicos del país

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de UNWTO, 2014.

La definición que se acaba de presentar de Turismo es muy amplia, y presenta algunas dificultades a la hora de poder cuantificar lo que realmente supone este sector para un país. Al hablar de la evolución del sector turístico en España se suelen tomar, como puntos de referencia ciertas variables, como el número de pernoctaciones en hoteles o el número de pasajeros que han llegado a los aeropuertos españoles. A la hora de intentar cuantificar, no ya volúmenes físicos, sino magnitudes económicas, se recurre a variables como el gasto medio por visitante, que se suele medir normalmente, como el gasto realizado en alojamiento y, sólo a veces, manutención, durante su estancia en un establecimiento hotelero tradicional. Otra variable que se suele utilizar como una buena fórmula de aproximación a la tendencia de gasto en turismo es la base del REVPAR, o ingreso por habitación disponible, que aporta una estimación más o menos aproximada de la evolución del gasto dentro del hotel, del cliente allí alojado (Marín-Lozano, 2012). Ahora bien, en estos cálculos no aparecen reflejados ejemplos como los siguientes: compras en tiendas locales por parte de visitantes que se han desplazado a España; consumos de estos visitantes en bares y restaurantes locales fuera de los hoteles; compras en tiendas o consumos en bares o restaurantes por parte de visitantes que se desplazan pero no pernoctan en hoteles (pues se alojan en casas de amigos o apartamentos propios), etc. Estos ejemplos no pretenden cuestionar los datos que se presentan oficialmente para cuantificar el volumen de este sector turístico (por ejemplo como una proporción del PIB del país), sino que simplemente nos recuerdan que nos movemos en un terreno especialmente difícil, y que la conclusión más obvia es que, de acuerdo con los estándares oficiales de medición, éste sea, probablemente, uno de los sectores de actividad económica en los que la medición oficial esté más alejada, por lo bajo, de la importancia real (Marín-Lozano, 2012).

El turismo se ha convertido en uno de los principales sectores económicos a nivel mundial. Representa el 9% del PIB (directo, indirecto e inducido), el 6% de las exportaciones y uno de cada 11 puestos de trabajo, todas estas cifras a nivel mundial. En 2013 viajaron por el mundo 1.087 millones de turistas internacionales que llegaron a generar 1,4 trillones de dólares en concepto de exportaciones. A pesar de desafíos

recientes, como puede ser la crisis económica de la que aún no se ha salido, el número de turistas internacionales se ha incrementado como promedio un 5% cada año desde 2010. Las previsiones dicen que se llegará a 1.800 millones de turistas en 2030 (UNEP, 2015).

El desarrollo de España en el último medio siglo ha discurrido paralelo al del turismo, que se ha consolidado hoy en día como uno de nuestros principales sectores de actividad económica y nuestra gran fuente de ingresos en la balanza comercial. España es un destino preferente de sol y playa para los europeos del norte, para lo cual ha conseguido crear y desarrollar una infraestructura turística de calidad y un tejido empresarial que hoy en día es un referente a nivel mundial, con grandes cadenas hoteleras que han sabido trasladar con éxito el *know-how*<sup>13</sup> adquirido en el mercado nacional a los principales destinos vacacionales del mundo (Marín-Lozano, 2012).

Algunos datos que nos permiten comprender las dimensiones del sector turístico en España en la actualidad son:

- En 2014 el sector a nivel mundial creció un 4,7% hasta 1.138 millones de turistas (Expansión, 2015; El Economista, 2015).
- España afianzó su tercera plaza entre los destinos más visitados del mundo, con 65 millones de turistas extranjeros, un 7,1% más que en 2013. Esto supuso que los turistas extranjeros gastaron en España 63.094 millones de euros, cifra récord, un 6,5% más que en 2013 (Expansión, 2015; El Economista, 2015).
- La industria turística supone un 10,9% del PIB de España (Expansión, 2015; El Economista, 2015).
- La industria turística genera el 12% del empleo en España (Expansión, 2015; El Economista, 2015).
- El turismo ha conseguido generar empleo neto (medido a través de los afiliados a la seguridad social) durante todos los meses del año 2014, alcanzado su máximo en el mes de mayo con 67.000 afiliados más que en el mismo mes de 2013 y sin bajar desde entonces de los 50.000 afiliados más, lo que supone un incremento del 4,1% (Exceltur, 2015).

---

<sup>13</sup> Podemos traducir *know-how* por el conocimiento que posee una empresa sobre cómo llevar a cabo sus negocios.



- Estimación para el cierre de 2014 de una subida del 3,9% en los ingresos turísticos extranjeros de la Balanza de Pagos, que calcula el Banco de España, lo que supone la aportación de 48.945 millones de euros en divisas (Exceltur, 2015).
- 2014 se cierra con un crecimiento real de la actividad turística generada (PIB turístico) del 2,9%, que supone doblar la tasa de crecimiento estimada por el Consenso de Analistas para el conjunto de la economía española (crecimiento del 1,4%) (Exceltur, 2015).
- El turismo se consolida como motor de la recuperación económica en España durante el último quinquenio, con un crecimiento del 0,8% de media anual desde 2010, muy superior a la caída del 0,5% registrada por el conjunto del PIB español (Exceltur, 2015).
- Balance empresarial de 2014: Mejoran en general los resultados y las ventas de las empresas turísticas españolas de los diversos subsectores por el mayor nivel de actividad/afluencia y el recorte de costes, tras varios años de fuertes políticas de ajuste (Exceltur, 2015).

Dentro del sector de Turismo, nuestro trabajo de investigación se centra en el sector hotelero, que se puede definir como aquel que “comprende todos aquellos establecimientos que se dedican, profesional y habitualmente, a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio con o sin otros servicios de carácter complementario (hotel, apartahotel, motel, hostel, pensión, etc.)” (Mestres, 1999). Además de la función principal productiva de prestar alojamiento a los clientes tal y como se refleja en la definición anterior, los hoteles habitualmente también realizan un amplio conjunto de otras actividades con objeto de facilitar a sus clientes una serie de servicios complementarios. Estos se caracterizan por su gran heterogeneidad, ya que requieren gran diversidad de recursos (materiales, humanos, administrativos, etc.), que contribuyen en proporciones diferentes al resultado económico final.

Consideramos conveniente introducir el concepto de cadena hotelera, que hemos utilizado en diversas ocasiones, y que es “la empresa que engloba con una gestión unificada a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas geográficas (Picardo, 1999). A la hora de definir cadena hotelera hemos destacado las palabras gestión unificada, lo cual nos implica que la gestión y la toma de decisiones en ese grupo hotelero no se va a llevar a cabo desde cada uno de los hoteles, sino que esta gestión va a ser principalmente única o centralizada, al menos en lo que respecta a aspectos estratégicos. Los temas relacionados con la sostenibilidad son considerados como claves y estratégicos para muchas de estas cadenas, por lo que su gestión va a estar centralizada. Esto mismo va a ocurrir con la gestión de la cadena de suministro y de los proveedores (Blasco et al., 2006; Cerra et al., 2010). Este es un punto importante en nuestra investigación, como comprobaremos en los capítulos siguientes.

La trayectoria del sector hotelero español ha experimentado un aumento significativo y sostenido durante muchas décadas. Durante los años de la década de 1960, coincidiendo con el auge turístico que experimenta el país, el número de plazas hoteleras se multiplicó casi por cuatro, y desde los setenta hasta mediados de los noventa se duplicó (Delgado y Saiz, 2000).

A partir del año 1990, la oferta hotelera ha mantenido un crecimiento muy importante llegando a 1.315.697 camas disponibles en el año 2000, un 42% más que en 1990. Entre el año 2000 y el 2013 se ha continuado ampliando la capacidad hotelera, incrementándose esta en otro 42% para llegar en 2013 a 1.867.823 camas disponibles en 2013 (Eurostat, 2015).

En la actualidad, el sector hotelero con sus más de 19.000 establecimientos y más de 200.000 profesionales es uno de los pilares fundamentales del sistema turístico español, ocupando una de las primeras posiciones en cuanto al número global de establecimientos y oferta de plazas a nivel mundial (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

En el año 2013 hubo 286 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros en España, con una estancia media de 3,41 días. Los establecimientos hoteleros suponen el 73,5% del total de pernoctaciones, siendo el resto en apartamentos turísticos, campings y alojamientos de tipo rural (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

Concluimos nuestra exposición general sobre el sector hotelero con un breve resumen de la situación de las cadenas hoteleras españolas. Si observamos la Tabla 8, en la que se incluyen las 10 principales a fecha de enero de 2014 así como las unidades de alojamiento o número de habitaciones gestionadas por las mismas, podremos concluir que del total de establecimientos hoteleros existentes en España, actualmente más del 10,5% son gestionados por alguna de ellas. En cuanto a las unidades de alojamiento también se puede deducir de la citada tabla como entre estas 10 cadenas suman 126.307 unidades lo que representa un 16% de las mismas a fecha de enero de 2014 (Loeda, 2014).

**Tabla 8: Listado de principales cadenas hoteleras en España.**

	Cadena	2012		2013	
		Nº Establec.	Nº Habitaciones	Nº Establec.	Nº Habitaciones
1	MELIÁ_HOTELS_INTERNATIONAL	90	27.089	92	27.109
2	NH_HOTEL_GROUP	173	20.922	164	19.736
3	BARCELO_HOTELS_&_RESORTS	48	12.968	47	13.530
4	RIU_HOTELS_&_RESORTS	41	11.919	40	11.641
5	ACCOR_HOTELS	82	9.345	87	9.806
6	MARRIOTT_INTERNATIONAL	79	9.760	77	9.530
7	IBEROSTAR_HOTELS_&_RESORTS	32	9.549	32	9.489
8	H10_HOTELS	34	8.847	36	8.913
9	BEST_HOTELS	28	8.358	28	8.358
10	WYNDHAM_HOTELS_WORLDWIDE	53	7.555	54	8.195

Fuente: Elaboración propia a partir de Loeda (2014).

Una vez hemos presentado una definición, trayectoria y situación actual del sector hotelero en España, quisiéramos aportar algunos comentarios en cuanto a la coyuntura y estructura de este sector que pensamos pueden ser relevantes para nuestro estudio. Nos referimos en concreto a problemas de tipo estructural (deterioro de los destinos turísticos de sol y playa, calidad y formación de recursos humanos, exceso de capacidad hotelera, etc.) que en el último decenio se han traducido en una pérdida de competitividad del sector en nuestro país. Algunos análisis realizados al respecto ponen de manifiesto que dicha pérdida de competitividad puede estar asociada a la falta de una gestión verdaderamente sostenible y viable en el medio y largo plazo (Jiménez, 2012).

En cuanto a la coyuntura económica, la situación de contracción económica por la que ha pasado la economía española, junto con las primeras economías mundiales, y de la que parece que se está empezando a salir en 2014, ha provocado que el sector hotelero español atravesase uno de sus peores momentos (descenso del número de viajeros, caída de las pernoctaciones, disminución de estancia media, bajadas significativas de precios, etc.). Hemos visto en la presentación de datos anteriores un estancamiento del sector durante varios años, de la misma forma que en 2014 se aprecia un cambio de tendencia hacia unas expectativas de crecimiento. Ello implica que para mantener esta línea de crecimiento, el sector debe ser capaz de entender hacia dónde se encaminan las nuevas tendencias que moverán este sector en los próximos años.

De acuerdo al informe sobre el Sector Turístico de Banca March (Marín-Lozano, 2012), independientemente del origen geográfico de los turistas, muy ligado al crecimiento económico de los países emisores, la capacidad de crecimiento del sector en España radica también en saber adaptarse a su perfil demográfico, económico y sociocultural. Las principales tendencias a que se debe adaptar la industria española en los próximos años, son:

1. Turistas de más edad.
2. Menos turistas de clase media. Renta y riqueza se polarizan en Occidente.

3. Turistas más sensibles al cambio climático y la sostenibilidad. Aunque poco dispuestos a pagar por ello.
4. Turistas conectados a redes sociales e influidos por las “evaluaciones hoteleras” (incluidas las evaluaciones falsas).

La Fundación de Hostelería de España, en su informe sobre el sector en 2012, considera que “se impone de manera urgente, que desde el propio sector, externamente a su actividad, y desde las administraciones, se acometan acciones de identificación, que permitan superar los graves problemas estructurales que sufre el sector. Y para ello propone las siguientes recomendaciones, que son las mismas reiteradamente aconsejadas en informes anteriores.

- Inmediatez en los procesos de tecnificación y mecanización de los procesos y operaciones de la hostelería.
- Imposición de un plan de innovación en el sector, que se extienda tanto a los comportamientos de la oferta, como en las tendencias del producto o la demanda.
- Mejora de la preparación y formación de los recursos humanos, obligando a las empresas y a los trabajadores a recibir cursos y programas de enseñanza permanente.
- Incorporación de sistemas de gestión de costes, que promuevan ahorros energéticos y reducción de los gastos de explotación.
- Introducción de una política de verdadera calidad, como estrategia prioritaria en los planes de acción y desarrollo empresarial.
- Consolidación del principio de Responsabilidad Social en el sector, por lo que debe reconocerse como elemento de progreso, y no como actividad complementaria.

Tanto en el informe de Banca March (Marín-Lozano, 2012), como en el de la Fundación de Hostelería de España (Figuerola et al., 2012), se anota como una de las principales tendencias del sector la sensibilización de los clientes hacia la sostenibilidad y la necesidad de que esta se convierta en un elemento de progreso para la empresa hotelera. Sirvan estos informes a modo de ejemplo, aunque esto mismo lo apuntan otros estudios como son los de Secretaría General de Turismo (2007), Bernabé (2009), González (2012), GSTC (2012), Jiménez (2012), Cabrini (2014), Gallego (2015), Pfahl et al. (2015) y UNEP (2015).

## 3.2. La sostenibilidad en el sector hotelero en España

---

Esta tesis se centra en el subsector turístico hotelero y en cómo en él está implantada la función de CSR. Es por ello que resulta importante ahondar en la repercusión que la actividad turística desarrollada por los hoteles tiene sobre los diversos aspectos de la sostenibilidad.

Anteriormente hemos comentado que entendemos por desarrollo sostenible aquel que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (World Commission on Environment and Development, 1987, p.8). El turismo como actividad económica que es, incluso de primera índole en muchos países como España, no puede ser ajeno al tema de la sostenibilidad. De hecho, en 1993, la Organización Mundial del Turismo (en adelante, OMT), a partir de la definición anterior, definió por primera vez el concepto de turismo sostenible como aquel que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y

estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

El turismo tiene implicaciones en la economía, en el medio ambiente tanto construido como natural, en la población local en el punto de destino, así como en los propios visitantes. Debido a estos múltiples impactos, el amplio rango y variedad de factores de producción que se requieren para producir los productos y servicios que adquieren los visitantes, así como el amplio espectro de grupos de interés implicados o afectados por el turismo, hacen necesaria pues una aproximación holística en lo que se refiere al desarrollo del turismo, a su gestión y a su monitorización. Esta aproximación está especialmente recomendada para formular e implementar políticas de ámbito nacional y local, así como todos los acuerdos internacionales u otros procesos relacionados con el turismo. Como puede observarse en la definición anterior, así como en diferentes documentos y declaraciones (ver, por ejemplo, Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial, Declaración de la Haya sobre turismo, etc.<sup>14</sup>), la interdependencia entre crecimiento económico y conservación ambiental, y la necesidad de una distribución equitativa de sus beneficios, configuran principios fundamentales en los que debe basarse el desarrollo turístico sostenible.

En la actualidad existen en el mundo numerosos modelos de certificación hotelera (calidad, medioambiental, excelencia, RSC, etc.), unos se aplican a nivel mundial, otros son regionales y la mayoría son nacionales o locales. Un estudio de la OMT identificó a más de 60 programas de certificación de turismo sostenible y ecoturismo en el mundo. La enorme cantidad de programas que existen ha conducido a una confusión considerable sobre los beneficios relativos que pueden aportar cada uno. Recientemente han surgido diferentes iniciativas a nivel mundial con el objeto de ayudar a eliminar esta confusión y tratar de aglutinar y homogeneizar los diferentes programas. Una de estas iniciativas ha sido la creación de la Global Sustainable Tourism Council (en adelante, GSTC) que sirve como organismo internacional para el fomento y comprensión de prácticas de turismo sostenible y reconocimiento de

---

<sup>14</sup> Conferencia Interparlamentaria del Turismo (1989), Conferencia Mundial del Turismo (1990).

Normas internacionales, entre otras funciones. Se trata de una ONG que se creó en 2008 bajo el auspicio de Rainforest Alliance, United Nations Environment Programme (UNEP), United Nations Foundation y United Nations World Tourism Organization (UNWTO), y que aglutina a más de 50 organizaciones, entre las que se cuentan agencias de Naciones Unidas, organismos internacionales, compañías de viajes, hoteles, tour operadores, organizaciones oficiales de turismo de diferentes países, etc. (GSTC, 2012).

Sus principios sobre turismo sostenible se desarrollan como un conjunto de criterios alrededor de los siguientes pilares del turismo sostenible: una planificación de sostenibilidad efectiva, la maximización de los beneficios económicos y sociales a la comunidad local y la reducción de impactos negativos a la herencia cultural y al medio ambiente. Existen dos grupos de criterios de GSTC: Criterios para Destinos y Criterios para Hoteles y Tour Operadores. En cada uno de ellos se desarrollan los principios, guías y requerimientos mínimos a los que cualquier negocio o destino relacionado con el turismo debería aspirar a alcanzar para proteger y mantener los recursos naturales, culturales y humanos del mundo en el que vivimos (GSTC, 2012). Algunos de los estándares y *partners* adheridos a GSTC se recogen en la Tabla 9:



**Tabla 9. Estándares y *partners* adheridos a GSTC**

Austrian Ecolabel for Tourism (Österreichisches Umweltzeichen)
Certification for Sustainable Tourism (CST) for hotels
EarthCheck Company Standard
Eco-Certification Malta
Ecotourism Australia's ecotourism standard & advanced ecotourism standard
Green Globe Certification
Ecotourism Ireland Certification Programme
European Ecotourism Labeling Standard (EETLS)
Fair Trade Tourism (FTT)
Green Growth 2050
Green Star Hotel Certificate
Hoteles+ Verdes (AHT)
Japan Environmentally Sustainable Accommodations International Standard (ESAIS)
Rainforest Alliance standard for tourism operations
Sistema de Distinción en Turismo Sustentable (SERNATUR)
Sustainable Tourism Eco-Certification Program (STEP)
TourCert Standard for Tour Operators
Travelife Standard for Hotels & Accommodations
Travelife Standard for Tour Operators & Travel Agents
Biosphere Responsible Tourism

Fuente: Elaboración propia a partir de GSTC (2012)

Profundizando en los documentos con los que trabajan en GSTC, como son los principios, las guías, los criterios y requerimientos, se aprecia que aparecen algunos puntos relacionados con la CSR, perfectamente alineados con los aspectos que hemos referido anteriormente al describir los modelos de implementación de CSR, en particular el modelo de Leire y Mont (2010). Ahora bien, no existe un marco o modelo claro de implementación, sino que se proponen estos aspectos de forma general para que expertos (como pueden ser consultores, agencias u organismos) se puedan apoyar en ellos para ayudar a las empresas a implementarlos (GSTC, 2012). Un ejemplo de estos expertos consultores (bien empresas, organismos o agencias) que ofrecen sus

servicios en España para ayudar a las empresas del sector turístico a la implantación de la sostenibilidad en el seno de sus organizaciones de acuerdo a los principios y criterios de GSTC podría ser el Instituto para la sostenibilidad turística (ISTUR, en adelante). El Grupo ISTur, presenta una propuesta de servicios basada en la colaboración activa con empresas, organizaciones, instituciones y personas que quieran o busquen mejorar y/o actualizar sus conocimientos y experiencias en el ámbito de la sostenibilidad. Ha llegado incluso a desarrollar un modelo propio de certificación de hoteles sostenibles que se denomina Modelo HES®: Análisis y Evaluación del Desarrollo Sostenibles en los Hoteles, que es una Marca de Garantía Registrada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo y avalada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Grupo Istur, 2014). Esta certificación no solo presta atención a aspectos como la "construcción sostenible" y la "eficiencia energética" (aspectos más debatidos en foros y propuestas), sino también a otros aspectos menos tangibles como pueden ser la formación continuada del personal y su grado de implicación.

Otras iniciativas auspiciadas por la Organización Mundial del Turismo dentro del marco de programas de la Organización de Naciones Unidas son las que han desarrollado el Programa de Turismo Sostenible, dentro del Marco Decenal de Programas sobre Consumo y producción Sostenible (10YFP, por sus siglas en inglés). Este marco surgió como uno de los resultados concretos del programa denominado "Río+20". Este programa se propone mejorar la cooperación internacional para catalizar el cambio en las operaciones turísticas hacia las modalidades de consumo y producción sostenibles, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo, promoviendo una transformación hacia la sostenibilidad a través de la eficiencia, la innovación y la adaptabilidad (UNEP, 2015). Busca cuatro objetivos fundamentales, que son:

1. Incorporar modalidades de consumo y producción sostenibles (CPS, en adelante) en las políticas y marcos políticos relacionados con el turismo.
2. Fomentar la colaboración entre las partes interesadas para que el sector del turismo mejore sus resultados en términos de CPS.

3. Fomentar la implementación de directrices, instrumentos y soluciones técnicas para prevenir y mitigar los impactos del turismo y transversalizar las modalidades de consumo y producción sostenibles.
4. Incrementar las inversiones y la financiación en turismo sostenible.

Se trata de un marco muy amplio, que implica la coordinación de iniciativas entre gobiernos, comunidades, empresas de turismo, empresas locales, agencias de viajes, proveedores, etc. Este estudio de investigación se centra en la CSR por parte de las empresas hoteleras, por lo que estaría encuadrado dentro del objetivo número 1, relacionado con la Producción Sostenible.

De la misma forma que en la iniciativa de GSTC mencionada anteriormente, al profundizar en los documentos con los que trabajan en 10YFP, se aprecia que aparecen algunos puntos relacionados con la CSR, perfectamente alineados con los aspectos que hemos referido anteriormente al describir los modelos de implementación de CSR, en particular el modelo de Leire y Mont (2010). Ahora bien, no existe un marco o modelo claro de implementación, sino que se proponen estos aspectos de forma general de forma que expertos se puedan apoyar en ellos para ayudar a los gobiernos, las comunidades, las empresas, etc. a implementarlos (UNEP, 2015).

En España también han surgido iniciativas de forma local, como ha sido el Plan de Turismo España Horizonte 2020, en los que se ha trabajado para reflejar una situación de partida, analizar las tendencias, y definir unos principios orientadores, unos ejes clave de actuación y finalmente unos programas y actuaciones<sup>15</sup>.

FITUR es la feria más importante sobre el sector del turismo que se celebra en España cada año, y que atrae a todas las administraciones, empresas, organismos, agencias y proveedores del sector, tanto de ámbito nacional como internacional. Durante esta feria se llevan a cabo jornadas técnicas sobre temas muy diversos. En los últimos años cada vez está tomando más relevancia la celebración de jornadas técnicas sobre el

---

<sup>15</sup>Para más información: Secretaría General de Turismo (2007) y Bernabé (2009).

tema de la sostenibilidad en este sector, con una creciente participación por parte de expertos a nivel mundial. En este año, se han presentado en Fitur2015 las jornadas: “FITURGREEN: VI Foro de sostenibilidad y Turismo. Hacia el consumo y la producción sostenible en el sector turístico”, y el Encuentro Especializado «Hablemos juntos de sostenibilidad. Un camino sin retroceso para el turismo»<sup>16</sup>. En ambos foros, expertos de todo el mundo han abordado los programas globales que se han descrito anteriormente, así como iniciativas menos generales y más concretas, lideradas por organismos, gobiernos, comunidades, agencias o empresas. En general el alcance de las ponencias se ha referido a aspectos que afectan al consumo de turismo responsable, a casos de éxito o en vías de implementación por parte de comunidades o gobiernos, o por parte de alguna agencia u organismo.

En lo que se refiere en particular a las empresas hoteleras, se ha seguido un enfoque principalmente orientado hacia el diseño de hoteles sostenibles y eficientes, así como a su gestión, desde varios puntos de vista (Gallego, 2015; Pfahl et al., 2015):

- por un lado a la hora de su diseño, construcción y primera instalación;
- por otro lado a la hora de modificar o rehabilitar hoteles que ya existen, donde se hace especial hincapié en la remodelación de sus instalaciones (por ejemplo de climatización, energía, agua caliente, etc.) con el objeto de reducir los consumos de electricidad, gas, agua, etc.;
- un tercer punto de vista viene relacionado con la eficiencia en la gestión de los hoteles, por ejemplo en temas de gestión de residuos, de compra de energía, sostenibilidad como modelo de negocio, etc.
- finalmente, se han presentado algunos programas muy específicos en los que empresas, agencias u organismos han presentado modelos concretos de certificación en temas relacionados con la sostenibilidad

En este punto encontramos de nuevo, que en estos foros se mencionan ideas y propuestas que van alineadas con los modelos de CSR que estamos estudiando en este trabajo, pero no profundizan, no aportan detalles que nos puedan servir como fuentes

---

<sup>16</sup> Para más detalles véase Gallego (2015) y Pfahl et al. (2015).

que nos pudiesen ayudar a completar los modelos de CSR con los que trabajamos. La mayor parte de las ideas, propuestas e iniciativas que se discuten en estos foros se quedan en el mejor de los casos, en el ámbito de la implementación en la empresa hotelera, sin llegar a profundizar lo suficiente para abordar el siguiente paso de implementación hacia los proveedores.

Una vez introducido el tema de la sostenibilidad en el sector de turismo y, más en concreto, en el hostelero en España, pasamos a abordar la cuestión de la relación de este sector con los proveedores de lavandería industrial.

### 3.3. El sector hotelero y su relación con proveedores de lavandería industrial

---

Hemos justificado en apartados anteriores la necesidad de las empresas clientes (en este caso los hoteles o cadenas hoteleras) de implementar prácticas de sostenibilidad no solo en el seno de sus propias empresas, sino además a lo largo de la cadena de suministro hacia sus proveedores (Faruk et al., 2002; Seuring y Müller, 2008; Haake y Seuring, 2009; Leire y Mont, 2010; Giménez y Tachizawa, 2012). Procedemos a continuación a conocer la relación entre estas empresas clientes y sus proveedores de lavandería industrial.

Las operaciones básicas en la gestión hotelera son las siguientes (Muñoz et al., 2003; Blasco et al., 2006; Cerra et al., 2010):

- Dirección del hotel.

- Departamento de recepción, que incluye la gestión de las reservas, mostrador y conserjería, mano corriente y facturación y caja.
- Departamento de pisos
- Departamento de alimentación y bebidas, que incluye el economato y bodega, cocina y *mise en place* (servicio de comedor y cafetería).
- Otros departamentos (entre otros, podría incluirse el servicio de lavandería y lencería).

De acuerdo a estos autores, el principal servicio que vende un hotel es el alojamiento. El departamento de pisos es el responsable de preparar el servicio más importante. Otro de los servicios más relevantes es el de comedor y cafetería, gestionado por el departamento de alimentación y bebidas. Para el desempeño de estos servicios adecuadamente, ambos departamentos precisan que la ropa de habitaciones y de restauración se encuentre siempre disponible en términos precisos de cantidad y calidad. Es por ello que estos departamentos tienen un contacto muy cercano con el departamento o servicio auxiliar de lavandería. Este departamento incluye lavandería, plancha y lencería. Sus funciones son las siguientes:

- Control de la ropa del hotel y de los departamentos.
- Limpieza, planchado y cuidado de toda la ropa del establecimiento.
- Atender el servicio de ropa de clientes.

Se trata de un servicio que puede o no depender del departamento de pisos, y cuenta con las siguientes secciones:

- Almacén para el *stock* de ropa del hotel.
- Lavado y secado de ropa.
- Planchado de ropa.
- Costura de ropa.

Tradicionalmente este servicio auxiliar estaba integrado en la gestión propia del hotel, con personal propio e instalaciones específicas dedicados a ello. En la actualidad esta función se ha externalizado en una gran parte de los hoteles y cadenas hoteleras, tanto

internacionalmente como en nuestro país. Se ha procedido por tanto a la subcontratación de estos servicios a lavanderías externas. Esto supone una de las partidas de gastos más importantes en la gestión hotelera. Las razones que justifican esta externalización de servicios pueden ser (Heizer y Render, 2006):

- Libera a la dirección para ocuparse de su negocio principal.
- Menor coste de adquisición que de producción.
- Obtener habilidad técnica o de gestión.
- Capacidad insuficiente.
- Reducir costes de inventario.
- Asegurar flexibilidad y fuentes alternativas.
- Obtener la calidad deseada, ya que se trabaja con expertos especializados en este tipo de actividad.
- Costes de plantilla y de mantenimiento de instalaciones elevados.
- Dedicación del espacio inicialmente destinado a lavandería (que no es despreciable) a otras actividades que pudieran reportar mayores ingresos o beneficios a la empresa (más habitaciones, ampliación de zonas de servicios, almacenes, etc).

Este proceso de externalización puede llevarse a cabo de varias maneras, según las distintas tipologías de empresas proveedoras de este servicio:

- Lavanderías de tamaño pequeño de ámbito local. Cuentan con pocos trabajadores y con una maquinaria en su mayoría de tipo manual. Dan servicio a pequeños hoteles, de la misma forma que pueden prestar sus servicios a pequeñas empresas o incluso a particulares para temas de lavado y planchado de ropa, e incluso de tintorería.
- Lavanderías de tipo pequeño o medio de ámbito local o regional. Cuentan con un número variable de trabajadores y una cierta estructura, al tiempo que disponen de una maquinaria industrial, pero con una capacidad limitada.
- Lavanderías grandes de ámbito nacional. Cuentan con un número de trabajadores grande, con una estructura importante, con diversas plantas en el

territorio nacional con una capacidad elevada para dar este servicio a grandes hoteles y a cadenas hoteleras de mucho volumen.

En este estudio de investigación nos vamos a centrar en estas dos últimas tipologías de lavanderías industriales, pues son las únicas que cuentan con cierta estructura y grado de profesionalización para poder llevar a cabo iniciativas relacionadas con temas de sostenibilidad y una gestión profesional de las relaciones con sus clientes.

En cuanto al modelo de subcontratación de este sector, también se ha producido una evolución en los últimos años, pudiéndose encontrar en la actualidad dos tipos de modalidades:

- Por un lado, simplemente se trata de una subcontratación de servicios de lavado, secado, planchado y empaquetado de ropa, que es entregada al hotel por parte de la lavandería industrial de acuerdo a unas especificaciones técnicas definidas en los contratos de compra. En estos casos la propiedad de la ropa es del hotel, y la empresa proveedora únicamente presta un servicio.
- Por otro lado, se trata de un servicio de *renting*, es decir, la propiedad de la ropa es de la empresa proveedora (la lavandería industrial), quien presta un servicio relacionado con la disponibilidad de la ropa de acuerdo a unas especificaciones técnicas definidas en los contratos. Es decir, la empresa cliente paga por un servicio de disponibilidad de ropa en un lugar, un tiempo, una cantidad y una calidad determinados, y para ello es necesario que la empresa proveedora haga las compras y reposiciones que sean pertinentes.

En la actualidad las empresas clientes (hoteles o cadenas hoteleras) utilizan una modalidad u otra según sus intereses. La tendencia es creciente en la dirección hacia el *renting*, pues de esta forma las empresas clientes evitan incurrir en inversiones de compra de ropa, transformando estas en partidas de gastos variables que dependen únicamente de la ocupación hotelera. Ahora bien, las tres tipologías de lavandería industrial pueden proporcionar el servicio de lavado, pero tan solo las grandes lavanderías pueden proporcionar el de *renting*.



La elección del sector del Turismo y en concreto el subsector hotelero para este estudio de investigación han quedado justificadas en los apartados anteriores en base a la importancia de los datos aportados sobre el volumen de negocio y número de trabajadores de este sector en nuestro país, así como por los factores e impactos que puede tener en los distintos grupos de interés.

La elección de los proveedores de lavandería industrial como objeto de este estudio se fundamenta por un lado en que suponen un elemento clave del principal servicio que las empresas hoteleras prestan a sus clientes, así como una de sus mayores partidas de gasto, con lo que se convierten en proveedores críticos y estratégicos para estas. Por otro lado, este tipo de empresas aúnan un riesgo elevado de que se produzcan malas prácticas en aspectos relacionados con la sostenibilidad. Hemos visto en los apartados anteriores que los sectores con más tendencia a presentar malas prácticas sociales y medioambientales son los que presentan las siguientes características (Braithwaite y McKinnon, 2003; Park-Poppas y Rees, 2010; Robinson, 2010):

- unidades productivas u operaciones más intensivas en mano de obra y en las que no es fácil implementar un elevado nivel de automatización,
- procesos productivos que impliquen la manipulación y procesamiento de productos químicos, sustancias tóxicas o peligrosas, y que pudieran producir emisiones o generación de residuos en cantidades significativas,
- presiones de competencia continuas para bajar precios,
- cadenas de suministro complejas, con varios niveles de subcontratación, dispersas, fragmentadas, verticales, redes cambiantes, etc., y que por tanto que son difíciles de controlar y gestionar.

Las lavanderías industriales son intensivas en mano de obra, pues, aunque algunas de ellas puedan contar con un mayor o menor grado de automatización, requieren de un elevado número de trabajadores para la ejecución de actividades que deben ser realizadas de forma manual. Además los procesos productivos implican elevados consumos de energía y gas para el calentamiento de calderas, lavadoras, calandras,

empaquetadoras y máquinas en general, así como un elevado consumo de agua y de productos químicos para los procesos de lavado, secado y planchado. Estos procesos conllevan una serie de emisiones, tratamientos de aguas y gestiones de residuos con un impacto elevado en el medio ambiente. Finalmente las lavanderías industriales se encuadran en el sector hotelero que se ha visto profundamente afectado por la crisis en los últimos años, lo que ha repercutido hacia sus proveedores en exigencias cada vez mayores para bajar los precios, mejorar la calidad y el servicio. Todo ello ha llevado a estas empresas a una competencia muy dura donde las presiones para ganar o mantener un cliente son muy elevadas.

En este capítulo hemos comprobado que el sector de turismo es uno de los pilares de la economía española, y dentro de él, el sector hotelero ocupa una posición de especial relevancia. El tema de la sostenibilidad se encuentra en un estado incipiente en este sector, en el que en los últimos años comienzan a llevarse a cabo iniciativas sobre ello. Estas iniciativas están más enfocadas hacia el despliegue de acciones en el seno de las empresas hoteleras, y apenas se centran en la implementación de CSR, por lo que entendemos la necesidad de llevar a cabo esta investigación. Dentro de la amplia gama de proveedores que trabajan con el sector hotelero, se ha decidido enfocar este estudio hacia los proveedores de lavandería industrial, ya que hemos justificado que esta tipología de industria podría presentar ciertos riesgos de incumplimiento en temas de sostenibilidad.

Procedemos pues a estudiar en el sector mencionado, y desde una doble perspectiva de empresas clientes y proveedores, la implementación de CSR de acuerdo al modelo más completo que hemos encontrado en la literatura, como es el de Leire y Mont (2010).

En el próximo capítulo describimos con detalle la metodología que se ha seguido en este estudio de investigación.

# III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

---

En este apartado se van a describir los métodos o las técnicas que se han utilizado para conseguir los objetivos que se han planteado en el primer capítulo de esta tesis. Dado que los objetivos que se han planteado son variados, de igual forma los métodos que se van a utilizar van a ser diferentes y están orientados a dar respuesta a cada uno de ellos.

## 1. Revisión de la literatura

---

Consideramos que el método de revisión y análisis de las fuentes secundarias y de la literatura previa es el más adecuado para dar respuesta a gran parte de los objetivos que han sido propuestos en el capítulo de Introducción y en el apartado correspondiente de Objetivos y Alcance de la Investigación.

Ha sido necesario realizar una revisión y un análisis en profundidad tanto a la literatura científica y académica, como a la literatura no científica. Esta última se refiere a artículos no académicos, publicaciones y literatura en definitiva generada por *practitioners*, bien empresas, expertos, organismos o administraciones públicas, que juegan un papel fundamental en el desarrollo e implementación de criterios de sostenibilidad en general y en la implementación de políticas de compra socialmente responsables, más en particular.

## Revisión y análisis de documentación científica

Se han seguido los siguientes pasos:

1. Selección de bases de datos. Se ha considerado realizar la búsqueda en las bases de datos más relevantes desde un punto de vista académico en temas relacionados con el ámbito de la empresa. Estas son *Business Source Complete*, *Academic Search Complete*, *Econlit*.
2. Delimitación del tema de búsqueda. Para ello introducimos los siguientes términos de búsqueda en cualquier campo: *sustainability*, *procurement*, *purchasing*, *supply chain*, *social responsibility*<sup>17</sup>.
3. Delimitación y precisión del tema. Eliminamos las referencias que no tengan claramente que ver con la gestión de la cadena de suministro, sostenibilidad, función de compras, y más en particular con la implementación de CSR.
4. Revisión de la tipología de artículos, de forma que vamos a considerar únicamente los que son empíricos en naturaleza, académicos, discriminando el resto.
5. Revisión de bibliografía a partir de referencias de autores.

Hemos partido pues de una muestra inicial de 956 artículos científicos, que hemos acotado siguiendo los pasos anteriormente indicados, para concluir con 139 artículos que constituirán la base documental de nuestra revisión de literatura. Esta revisión documental se ha construido alrededor del análisis y comparación de los modelos de CSR que se han encontrado y de la identificación de los factores que la literatura considera como los más influyentes para una adecuada implementación.

## Revisión y análisis de documentación no científica

Se han utilizado buscadores de tipo general como *GOOGLE* para tratar de encontrar documentos no académicos relacionados con la implantación de prácticas socialmente

---

<sup>17</sup> Utilizamos los términos en inglés para tratar de obtener el mayor número de referencias posible. La traducción de estos términos correspondería con sostenibilidad, aprovisionamiento, compras, cadena de suministro, responsabilidad social.

responsables en la función de compras en el sector de estudio. Básicamente se han encontrado documentos de dos tipos:

- a) Por un lado, documentos relacionados con la implantación de prácticas socialmente responsables en la función de compras en general, es decir, no específicos de un sector. Suele tratarse de guías prácticas de implementación editadas por organizaciones sin ánimo de lucro, por diversos estamentos de la administración pública (bien de ámbito nacional o regional), por observatorios independientes, por la prensa en general o por empresas concretas.
- b) Por otro lado, documentos no académicos que tratan de la aplicación de criterios de sostenibilidad en el sector del turismo, y más en particular en el de cadenas hoteleras. Suele tratarse de publicaciones de tipo general, sin entrar específicamente en la implementación en el área de Compras, editadas por organizaciones sectoriales, por diversos estamentos de la administración pública (bien de ámbito nacional o regional), por la prensa en general o por empresas concretas.

A la hora de hacer búsquedas, se encuentra una cantidad ingente de documentos que cumplen los criterios anteriormente mencionados. Se trata de documentos que puedan servir como guía, donde se hacen recomendaciones a las empresas, se presentan ideas, tendencias y propuestas, etc. y todo ello aplicado en diversos sectores y en diversas partes del mundo. Algunos de los documentos provienen de organismos y agencias públicas, otros de ponentes en presentaciones en jornadas y congresos, otros de propuestas de formaciones, otros de iniciativas concretas en empresas.

En definitiva, se ha encontrado una proliferación de literatura no científica que no es particularmente objeto de este estudio y que convendría analizar en futuras investigaciones.



## 2. Técnicas de investigación utilizadas: Entrevistas en profundidad

---

A la hora de estudiar fenómenos científicos, uno de los puntos que más debate ha generado ha sido el determinar la metodología a utilizar, siendo la principal decisión la de seleccionar el tipo de aproximación, bien cuantitativa o bien cualitativa. Dichas aproximaciones cuantitativa y cualitativa a veces han sido consideradas como enfrentadas, con grandes diferencias entre ellas, pero que son más bien debidas a las técnicas específicas empleadas y a cuestiones de estilo, participando ambos tipos de investigación de una misma lógica subyacente (King et al., 2000). La distinción entre ambas, sin embargo, no está directamente relacionada con la utilización de los métodos para la recogida de la información, sino más bien con la búsqueda de causas versus búsqueda de acontecimientos (Stake, 1994). Es evidente una primera diferencia notable que radica en que las técnicas cuantitativas utilizan unas técnicas basadas en modelos numéricos y estadísticos que se aplican al estudio de ciertos fenómenos. El enfoque cualitativo abarca una amplia gama de técnicas, como pueden ser la observación, el estudio de casos, las entrevistas en profundidad, las dinámicas de grupos, los estudios Delphi, etc.

Las tres razones por las que se justifica una metodología de tipo cualitativo son las siguientes:

1. La mayor parte de la bibliografía consultada se apoya en metodologías de estudios de caso y cuantitativas, siendo la cualitativa la menos utilizada.
2. Es la metodología que mejor se adapta a la naturaleza del objeto de estudio.
3. Es la metodología que mejor me permite obtener respuestas a las preguntas que planteamos para la consecución de los objetivos de nuestra investigación.

Las grandes empresas de España, las empresas que forman el IBEX 35, podríamos decir que son las que más han avanzado en el desarrollo de políticas de sostenibilidad en

nuestro país, tanto a nivel interno como hacia sus proveedores en la cadena de suministro. Existen estudios desarrollados por observatorios y ONG's, que han tratado de evaluar el grado de implementación de estas políticas de sostenibilidad en su cadena de suministro. Los casos que se han consultado (Roca y Ayuso, 2013) muestran las siguientes conclusiones fundamentales:

- 1) existe poca documentación;
- 2) esta es poco clara, poco estructurada, por lo que resulta difícilmente comparable entre empresas;
- 3) para una adecuada interpretación de la citada información y conocer en detalle el grado de desarrollo de políticas de sostenibilidad, sería necesario contactar directamente con los responsables de las empresas objeto de estudio para indagar al respecto;
- 4) la información solo se da desde la perspectiva del cliente, y no de sus proveedores;
- 5) es difícil de contrastar que lo que se dice en estos documentos se corresponda con la realidad de lo que efectivamente se hace.

El sector objeto de este estudio, sector de hostelería, está comenzando a dar los primeros pasos hacia el desarrollo de políticas de sostenibilidad y hacia la publicación de los avances llevados a cabo, así como en su preocupación por el tema en cuestión. De igual modo debemos decir que, comparado pues con las grandes empresas de nuestro país, se trata de un sector que no es pionero en este tema de la sostenibilidad y el grado de avance es bastante reducido y dispar entre las empresas que lo forman (para más información véase el apartado 3 del capítulo anterior).

Tras analizar la documentación tanto de empresas clientes como de proveedores en el sector de hostelería, se ha comprobado que se cumplen las cinco conclusiones indicadas anteriormente, pero además de una forma más manifiesta aún, pues en este sector la documentación que existe y que se hace pública es aún muchísimo más escasa, menos clara y menos estructurada que en grandes empresas españolas, como pueden ser las que componen el IBEX35.



Consideramos que la principal razón que justifica una entrevista en profundidad a diversos interlocutores de las empresas clientes y proveedores es precisamente el tratar de confirmar y consolidar la información de la que partimos, así como tratar de recabar la que nos falta para completar una visión en profundidad de lo que sucede en este sector. Las entrevistas en profundidad son apropiadas en situaciones de investigación como la que estamos llevando a cabo, debido a que la documentación sobre las prácticas de las empresas es escasa, poco clara y difícilmente comparable, así como que la realidad empresarial a la que nos referimos aún no responde a patrones estándares o generalizados.

En este estudio se han utilizado varias técnicas cualitativas. Por un lado se ha utilizado la observación de las empresas del sector a partir de la experiencia del doctorando en el mismo, y todo ello se ha reflejado en el diario de campo metodológico, como se mostrará más adelante en este capítulo. Pero sin duda la técnica más utilizada ha sido la entrevista en profundidad, pues es la que mejor se adecúa para la consecución de nuestros objetivos. Para la obtención de la información que se precisa es necesario profundizar en lo que hace cada cliente, y ello no es posible de otro modo que con la entrevista individual, ya que se da una manifiesta imposibilidad de poder reunir a todos los interlocutores por cuestiones de agenda y por la dificultad de que acepten proporcionar la información en público.

### **DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS**

Según Vallés (2002), el proceso de diseño de una entrevista cualitativa puede seguir las siguientes etapas:

Etapa 1. Decisión sobre la conveniencia de realizar entrevista en profundidad.

Etapa 2. Decisión sobre las cuestiones de investigación, los asuntos de conversación y otros aspectos de la sesión de entrevista.

Etapa 3. Selección de los entrevistados y otros preparativos.

Procedemos a continuación a describir cómo se ha llevado a cabo el diseño de las entrevistas de este estudio de investigación:

### **Etapas 1. Decisión sobre la conveniencia de realizar entrevista en profundidad.**

Las entrevistas pueden adoptar una amplia variedad de formas, que incluyen desde las que parten de un guión y unas preguntas muy enfocadas o predeterminadas, a las que son muy abiertas. La modalidad más común, sin embargo, es la entrevista semiestructurada que consiste en una entrevista guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas a explorar, pero ni la redacción exacta, ni el orden de las preguntas están predeterminados. Esta modalidad es la que se ha seguido en este estudio. Este proceso abierto y poco formalizado de entrevista es similar y sin embargo diferente a una conversación informal (Erlandson et al., 1993; Vallés, 2002) y nos ha permitido entrar en ciertos niveles de profundidad para lograr nuestros objetivos. La prolongación de la entrevista puede alcanzar una sola sesión o desarrollarse a lo largo de diversas sesiones, hecho que, en lugar de resultar negativo por el carácter de intermitencia, podría resultar de provecho para lograr el objeto de la investigación, pues la entrevista se podría activar de nuevo desde una perspectiva más adecuada (Vallés, 2002).

Es conveniente resaltar los puntos en común y las diferencias entre los términos de la entrevista sociológica y la conversación común. Entre las semejanzas, caben destacar la improvisación a la hora de preguntar y responder según el transcurso de la misma; la necesidad que tiene el entrevistador de conocer los sobreentendidos, el vocabulario propio de la gente, los símbolos, las metáforas y matices que pudieran surgir; finalmente el tratamiento del entrevistado como sujeto en lugar de objeto de la conversación (Caplow, 1956; Denzin, 1970; Rubin y Rubin, 1995; Vallés, 2002). Como diferencias se pueden reseñar la intensidad de la escucha que practica el entrevistador, así como el propósito pragmático que este persigue.

Las entrevistas cualitativas se fundamentan en las conversaciones cotidianas; pero al tratarse de entrevistas de investigación son conversaciones profesionales con técnicas

y propósitos propios, orientados a la investigación, que exigen del entrevistador una preparación, habilidad conversacional y capacidad analítica (Wengraf, 2001; Vallés, 2002).

## **Etapas 2. Decisión sobre las cuestiones de investigación, los asuntos de conversación y otros aspectos de la sesión de entrevista.**

Wengraf (2001) propone un esquema de decisiones de diseño que incluye los siguientes pasos:

- 1) definición de los objetivos y de la pregunta o preguntas centrales de la investigación;
- 2) traducción de cada pregunta central en entre tres y siete preguntas de teoría;
- 3) desarrollo de conjuntos de preguntas de entrevista más específicos para cada pregunta teórica, teniendo en cuenta el perfil de la persona entrevistada o informante. El paso tercero alude, al referirse genéricamente a las intervenciones de entrevista, al "diseño de las sesiones" de entrevista, que no comprende sólo un listado de asuntos de conversación y preguntas concretas, sino la decisión y la planificación sobre el grado de estructuración de la comunicación.

Las preguntas de investigación de tipo "académicas" no son necesariamente buenas preguntas "dinámicas de entrevista" y, por tanto, ha sido preciso traducirlas a un lenguaje coloquial que pueda provocar que se genere información espontánea y rica. En una primera versión del guión de entrevista, las preguntas habían surgido en su gran mayoría de la literatura académica, por lo que se ha considerado conveniente reescribirlas a un lenguaje que nuestros interlocutores pudieran considerar más cercano, con el que se encontrasen más cómodos y así se facilitase una comunicación más fluida, generando una información más valiosa.

Por otro lado, no hay una única pregunta de entrevista para una pregunta de investigación (Kvale, 1996; Vallés, 2002). Ha habido pues infinidad de opciones a la hora de confeccionar un guión de entrevista. Esto no ha supuesto un inconveniente, al

contrario, hemos sido conscientes de que el guión de entrevista es una base sobre la que ésta se va a desarrollar, y de la que surgirán espontáneamente nuevas cuestiones.

Para la elaboración del guión de entrevista se ha seguido el esquema que se acaba de exponer. Los objetivos se han definido en el capítulo de Introducción. La entrevista se ha estructurado en seis apartados principales que se corresponden con las cinco etapas del modelo de Leire y Mont (2010) que es el que se ha utilizado como marco para esta investigación. Son las siguientes:

- El desarrollo de políticas internas.
- Establecimiento de los criterios de compra.
- Aplicación de prácticas de control de proveedores.
- Gestión de la relación con proveedores.
- Desarrollar la capacidad interna de gestión de las CSR.

El sexto apartado se centra en analizar los principales factores que intervienen, y que pueden ser motores o facilitadores que pueden ayudar, facilitar e impulsar una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable, o por el contrario pueden ser barreras u obstáculos que puedan dificultar e incluso impedir dicha implementación.

Cada apartado se compone de una serie de preguntas, que se han elaborado a partir de los contenidos expuestos en el capítulo anterior de Marco Conceptual. Estas preguntas se encuentran desarrolladas dependiendo de la cuestión a tratar, en ocasiones con mucha precisión buscando una respuesta concreta, en ocasiones de una forma más abierta con el objeto de animar al interlocutor a responder más libremente.

Aunque el guión de entrevista se ha basado fundamentalmente en el modelo de Leire y Mont (2010), también se han utilizado como referencia otros modelos o marcos teóricos para los procesos de implementación de CSR (Carter y Jennings, 2004; Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Vermeulen y Ras, 2006; Svensson, 2007; Carter y Rogers,

2008; Seuring y Müller, 2008; Vurro et al., 2009; Hietbrink et al., 2010; Leire y Mont, 2010; Wolf, 2011; Giménez y Tachizawa, 2012; Perry y Towers, 2013)<sup>18</sup>.

El guión de entrevista se encuentra en el Capítulo VI, Anexo 4.

Hemos decidido poner en práctica la siguiente táctica en el momento de elaboración del guión de entrevista (a modo de complemento), y que consiste en definir la manera de abordar el arranque y desarrollo de la conversación. Ello ha implicado tener preparadas de antemano distintas formas de introducción o presentación del tema (entradas), así como también diferentes argumentos y cuestiones secundarias que se han podido utilizar como transición entre temas o para motivar al entrevistado, cuando ha sido necesario (Vallés, 2002).

Todas las entrevistas se han iniciado con una introducción en la que se ha presentado el proyecto de la investigación, los objetivos que se persiguen y el marco en el que se inscribe la entrevista en cuestión que se lleva a cabo, aclarando que el objeto fundamental es la evaluación del sector y no la de cada una de las empresas. En esta primera introducción ya se ha percibido una gran diferencia en el grado de conocimiento que los interlocutores tienen sobre el tema de sostenibilidad.

Aunque este ha sido el guión estándar que hemos utilizado en todas las entrevistas, ciertos temas se han tratado con mayor o menor profundidad dependiendo de la evolución de las entrevistas. Por ejemplo, en algunos casos en los que los interlocutores eran expertos en ciertos temas, se evitaba preguntar sobre ciertas cuestiones elementales, dado que el tiempo del que se disponía para la entrevista era escaso; en esas situaciones los entrevistados nos remitían a sus páginas *webs* para recabar la información básica disponible para todo el mundo y nos conminaban a centrar la entrevista en aspectos de más importancia. En los casos en los que los interlocutores eran más inexpertos, el entrevistador se esforzaba especialmente en este momento inicial de la entrevista para aclarar los conceptos que procedían, de forma que la continuación de la conversación discurriese en un contexto de

---

<sup>18</sup> Véase Tabla 3, Descripción de modelos en el Capítulo II.

terminología común para todos los intervinientes. En el capítulo siguiente de Resultados se muestran ejemplos de algunos discursos en los que se perciben los diferentes grados de conocimiento sobre algunos términos que poseen los distintos interlocutores.

### **Etapas 3. Selección de los entrevistados y otros preparativos.**

A la hora de determinar el número de las personas a entrevistar y quiénes deben ser estas personas, es conveniente tener en cuenta el principio de saturación teórica, que dice que el llamado "punto de saturación teórica" se alcanza cuando la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación (Glaser y Strauss, 1967).

Hay una gran disparidad de opiniones de diversos autores para determinar el número de entrevistas a realizar para garantizar que se alcanza el citado principio de saturación teórica. Procedemos a justificar nuestra decisión sobre este aspecto.

Bernard (2000: 178) observó que la mayor parte de los estudios etnográficos se basaban en treinta y seis entrevistas. Bertaux (1981) argumentó que el tamaño mínimo de muestra aceptable debía ser quince en una investigación cualitativa. Morse (1994: 225) estableció unas guías más detalladas, en las que la muestra mínima variaba de seis a treinta y cinco participantes dependiendo del tipo de investigación a llevar a cabo. Creswell's (1998) lo valora desde otra perspectiva, variando de cinco a veinticinco participantes para estudios fenomenológicos y hasta treinta y cinco para estudios de *Grounded Theory*. Kuzel (1992: 41) relaciona el tamaño de la muestra de participantes con la heterogeneidad y la naturaleza de los objetivos de la investigación, proponiendo de seis a ocho entrevistas para una muestra homogénea y de doce a veinte fuentes diferentes de información en otros casos.

El término saturación teórica se refiere específicamente al desarrollo de teoría. Aunque este término es el que se usa de forma más común en publicaciones académicas, su significado ha llegado a convertirse en algo difuso y vago. Para evitar continuar propagando esta transgresión, Guest et al. (2006) se apoyan en una nueva

definición más general del término y denominan “saturación al punto en la recogida de nuevos datos y su análisis cuando nueva información no produce ningún cambio (o este es muy pequeño) a la información ya registrada. Se da cuando nuevas entrevistas (o, en su caso, nuevas observaciones o documentos) no añaden nada relevante a lo ya conocido” (Guest et al., 2006).

En la medida en que la población objeto de estudio sea homogénea y conocedora del campo de estudio, y los objetivos de este estén bien definidos, Guest et al. (2006) justifican una muestra de seis entrevistas como suficiente para lograr la saturación de información. Tras realizar experimentos con doce entrevistas, concluyen que han creado el 92% del total de número de códigos que se desarrollaron tras las seis primeras entrevistas. Para refrendar su teoría se apoyan en la Teoría de Consenso, desarrollada por Romney et al. (1986). La Teoría de Consenso se basa en el principio de que expertos en un tema en particular tienden a estar más de acuerdo entre ellos (en el dominio concreto de su grado de experiencia) que entre personas con poca experiencia en dicho campo. Esta teoría está probada matemáticamente por los autores citados, y concluyen diciendo que muestras de cuatro individuos pueden proporcionar información precisa con un alto nivel de precisión (0.999) si los citados individuos entrevistados poseen un alto nivel de competencia en el terreno en cuestión (Romney et al., 1986).

#### **Determinación de empresas a entrevistar:**

Basándonos en el punto anterior, se ha determinado una muestra de seis empresas de tipo clientes (cadenas hoteleras) y seis empresas de tipo proveedores (lavanderías industriales). En el seno de cada una de estas empresas, se han seleccionado interlocutores con una experiencia en el sector y en el puesto notable, lo que les confiere un grado de conocimiento que podemos considerar como expertos en el tema.

Como ha quedado demostrado en el capítulo de Resultados, que se verá más adelante, la elección de este tamaño de muestra ha sido suficiente ya que se alcanza el principio

de saturación de información. La homogeneidad de la población, el grado de conocimiento y la experiencia en el sector de las personas entrevistadas han favorecido que esto sea posible.

#### Empresas tipo clientes: cadenas hoteleras

En lo que respecta a las empresas clientes, se ha utilizado como base el “Informe de los Principales Grupos Hoteleros por su presencia en España en 2013” (ver Anexo 5) (Fuente: Loeda, 2014: Censo de Hoteles Hostelmarket, publicado en Alimarket el 13 de Enero de 2014). A partir de dicho informe se ha elaborado la siguiente tabla:

**Tabla 10. Clasificación de empresas tipo cliente.**

	Nº Cadenas	Nº Hoteles		Nº Habitaciones	
Tipo A	15	912	30,5%	160.666	32,8%
Tipo B	59	995	33,3%	177.691	36,2%
Tipo C	178	1085	36,2%	152.111	31,0%
Total	252	2992	100%	490.468	100%

Fuente: Elaboración propia, a partir del “Informe de los Principales Grupos Hoteleros por su presencia en España en 2013” (Loeda, 2014).

En la tabla anterior se muestra que el total de cadenas hoteleras en 2013 era de 252, con 2.992 establecimientos (hoteles) y 490.468 unidades de alojamiento (habitaciones) disponibles. Hemos procedido a ordenar las cadenas hoteleras de mayor a menor volumen, y a partir de ahí clasificarlas en tres grupos, a los que hemos denominado tipos A, B y C. El criterio básico ha consistido en que el tipo A lo constituyen las mayores cadenas que acumulen más del 30% de establecimientos, las de tipo B un 33,3% y las de tipo C el resto. A continuación se adjuntan datos más precisos:



Las cadenas hoteleras de tipo A suponen 15 cadenas, con 912 establecimientos (30,5% del total) y 160.666 unidades de alojamiento (32,8% del total).

Las cadenas hoteleras de tipo B suponen 59 cadenas, con 995 establecimientos (33,3% del total) y 177.691 unidades de alojamiento (36,2% del total).

Las cadenas hoteleras de tipo C suponen 178 cadenas, con 1.085 establecimientos (36,2% del total) y 152.111 unidades de alojamiento (31,0% del total).

De acuerdo a la justificación realizada en los párrafos precedentes, se ha procedido a determinar que se van a entrevistar seis cadenas hoteleras, dos de cada tipo, según la clasificación que hemos realizado.

#### Empresas tipo proveedor: lavanderías industriales.

Las empresas proveedoras de servicio de lavandería industrial se pueden clasificar en tres grupos claramente diferenciados, como hemos visto en el capítulo anterior:

- Lavanderías de tamaño muy pequeño de ámbito local. Cuentan con pocos trabajadores (menos de 50) y con una maquinaria en su mayoría de tipo manual. Dan servicio a pequeños hoteles muy próximos a sus instalaciones, de la misma forma que pueden prestar sus servicios a pequeñas empresas o incluso a particulares para temas de lavado y planchado de ropa, e incluso de tintorería.
- Lavanderías de tipo pequeño o medio de ámbito local o regional. Cuentan con un número variable de trabajadores (inferior a 200 trabajadores) y una cierta estructura, al tiempo que disponen de una maquinaria industrial, pero con una capacidad limitada. Tan solo pueden dar servicio a cadenas hoteleras u hoteles que se encuentren situados en un entorno geográfico de cierta proximidad a la planta de lavandería.
- Lavanderías grandes de ámbito nacional. Cuentan con un número de trabajadores grande (superior a 200 trabajadores), con una estructura

importante (servicios centrales que dan soporte a las diferentes fábricas), con diversas plantas productivas en el territorio nacional con una capacidad elevada para dar este servicio a grandes hoteles y a cadenas hoteleras de mucho volumen. Pueden ofrecer el mismo servicio a hoteles situados en un entorno geográfico de cierta proximidad a la planta de lavandería. Pero por otro lado de igual forma pueden ofertar sus servicios a grandes cadenas hoteleras que tengan hoteles en diversas regiones del territorio nacional, y busquen un único proveedor para dar servicio a todos ellos.

No es fácil tratar de sacar un listado de lavanderías de España de cada una de estas tres tipologías, pues se dan varios factores que dificultan esta labor:

- Hay empresas que no clasifican su actividad como “lavandería” o “lavandería industrial”, sino que lo hacen como tintorería, servicios de limpieza, servicios a hoteles, etc. lo que dificulta el poder clasificarlas.
- En ocasiones hay empresas que han creado varias sociedades para separar los servicios que ofrecen (por ejemplo, separar servicios de lavandería a hoteles, lavandería de uniformidad, tintorería, etc.) lo que dificulta esta tarea.
- Resulta muy fácil poder separar el tipo de lavandería industrial de tipo tres, es decir, las de ámbito nacional; ahora bien, resulta imposible a partir de listados de empresas el poder discriminar cuáles serían las de tipo uno o tipo dos.
- La alta mortalidad de este tipo de empresas, sobre todo las del primer tipo. En diversas búsquedas realizadas se aprecian discrepancias al encontrarse algunos casos que aparecen como vigentes en la primera búsqueda y como ya extinguidas en una posterior búsqueda.
- En ocasiones se encuentran en estos listados errores, del tipo de duplicidades, o de empresas que realmente no forman parte del sector, pero se han incluido por tener alguna vinculación con él, como puede ser por ejemplo el ser proveedor del sector de productos químicos para limpieza, ser fabricante de maquinaria, etc.

Tratando de salvar las dificultades anteriormente mencionadas, se ha preparado la siguiente Tabla 11 con el objeto de presentar unos datos, aunque sea con carácter aproximado, para tener un orden de magnitud del sector:

**Tabla 11. Clasificación de empresas tipo proveedor.**

Tipo de lavandería	Número de empresas (1)	Criterio
Tipo uno, pequeñas	1.060	Ámbito regional o local Ingresos < 500.000€ (2)
Tipo dos, medias	283	Ámbito regional o local Ingresos > 500.000€ (2)
Tipo tres, grandes	Menos de 10	Ámbito nacional

Fuente: Elaboración propia, a partir de búsquedas en bases de datos de SABI el 05/01/2015.

Notas:

- (1) De un total de 1.491 lavanderías, se restan 135 lavanderías que aparecen como extinguidas, y tras una eliminación de duplicidades, se obtiene un total inferior a 1.353 lavanderías en España.
- (2) Consideramos el criterio “Ingresos de explotación, en el último año disponible” para separar las empresas de tipo uno y de tipo dos, de forma que las que superan unos ingresos de 500.000€ se consideran de tipo dos, y las que no llegan a estos ingresos se consideran de tipo uno. Según este criterio, las denominadas lavanderías de tipo uno, suponen un 73% de las empresas, y perciben menos del 10% de los ingresos totales del sector.

Como se ha comentado anteriormente, en este estudio de investigación no se van a considerar a las lavanderías de tamaño muy pequeño de ámbito local, por lo que únicamente tendremos en cuenta los otros dos tipos de lavanderías: las de tipo dos (tamaño pequeño o medio de ámbito local o regional), y las de tipo tres (grandes de ámbito nacional). La justificación de esto es que las de tipo uno, en su inmensa mayoría, son empresas familiares y no cuentan con una estructura ni organización que les permita siquiera plantearse el cumplir alguno de los criterios relacionados con la sostenibilidad. Sus sistemas de gestión son muy básicos, basados en el liderazgo de una persona (normalmente el propietario de la empresa), que se apoya en un adelgazado departamento administrativo (normalmente una sola persona) que apenas ejecuta los trabajos de administración mínimos e imprescindibles para documentar las relaciones con los clientes (contratos, albaranes, facturas), así como con la administración (documentos para cumplir con requisitos de legislación, pagos a Hacienda, altas y bajas de trabajadores, etc.). Unos sondeos realizados a más de una veintena de empresas del sector nos permiten corroborar las justificaciones previas.

Se ha decidido pues entrevistar a tres empresas del tipo dos y a tres empresas del tipo tres.

#### **Determinación de interlocutores a entrevistar:**

A la hora de determinar los interlocutores a entrevistar Gordon (1975) propone que se deben considerar a las personas que reúnan los siguientes criterios o condiciones de selección:

- a) Los que posean la información relevante.
- b) Los que sean más accesibles física y socialmente (entre los informados).
- c) Los que estén más dispuestos a informar (entre los informados y accesibles).
- d) Los que sean más capaces de comunicar la información con precisión (entre los informados, accesibles y dispuestos).

Dentro de cada cadena hotelera se ha considerado el tener acceso para entrevistar a las personas que mejor cumplan los criterios definidos por Gorden (1975), por lo tanto deben de ser personas que cumplen las siguientes características:

- Responsables con la capacidad de decisión sobre cuáles son los proveedores con los que su empresa quiere trabajar.
- Responsables con capacidad de decisión y gestión cotidiana de proveedores. El nivel jerárquico y de responsabilidad de sus interlocutores será elevado, es decir, sus interlocutores habituales serán directores de operaciones, comerciales o gerentes de lavanderías industriales.
- Responsables con un nivel jerárquico suficiente que les permita conocer los objetivos estratégicos de su empresa en lo que toca a operaciones, políticas de compra y objetivos económicos.
- Responsables de área con conocimiento de las políticas internas de RSC y de sostenibilidad, así como de las políticas externas de sostenibilidad hacia los proveedores.

En las empresas clientes objeto de este estudio (las cadenas hoteleras) hemos encontrado dos tipos de posiciones que mejor encajan para ser interlocutores en las entrevistas que se han realizado. Se trata por un lado de los responsables de Compras o de Operaciones (según sea el caso en cada cadena), que son quienes toman las decisiones generales de compras, y más en concreto, decisiones sobre cuáles son los proveedores con los que van a trabajar, así como los que gestionan la relación con los citados proveedores, diseñan las políticas de compra y establecen los objetivos del área. Al tratarse de personal directivo, está plenamente informado sobre los objetivos de su empresa, tanto en aspectos operacionales y estratégicos como en aspectos relativos a la sostenibilidad. Hemos estimado que este es el perfil ideal a entrevistar. Las cadenas hoteleras grandes suelen contar con directores de Compras; las medianas suelen contar con la figura de directores de Compras o de Operaciones; las pequeñas suelen delegar estas responsabilidades en los directores de los hoteles.

Hemos detectado un segundo tipo de posición susceptible de convertirse en interlocutor que se ajusta al perfil descrito por las preguntas anteriores, y es el de

responsable de sostenibilidad o de RSC. Este perfil tiene un conocimiento muy técnico y especializado en temas de sostenibilidad, RSC, medio ambiente, temas sociales, etc. Al no tener responsabilidades en el área de Compras, hemos considerado que este puede ser un buen perfil para complementar información cuando esta no sea suficiente, pero no lo hemos propuesto como interlocutor único. Este cargo no aparece en todas las empresas clientes, pues solo se da en las cadenas hoteleras muy grandes, en las de tipo A de acuerdo a nuestra clasificación.

En base a todo ello, se ha decidido entrevistar a las siguientes personas de las empresas cliente:

Cadenas de tipo A: dos directores de Compras. Después de las entrevistas, en uno de los casos, se ha recurrido a entrevistar al responsable de Sostenibilidad de la empresa cliente, con objeto de completar la información, aclarar ciertos puntos o matices que no habían sido bien resueltos durante la primera reunión.

Cadenas de tipo B: dos directores de Compras o de Operaciones.

Cadenas de tipo C: dos directores de hoteles.

En las empresas proveedores objeto de este estudio (lavanderías industriales) el perfil de interlocutor que mejor respuesta da a las preguntas mencionadas en los párrafos anteriores es el de director de fábrica o director comercial. Estos son quienes mejor conocen en profundidad los objetivos de su propia empresa, tanto en aspectos globales, estratégicos, económicos y operacionales, como de sostenibilidad. De igual manera, dichos interlocutores son quienes gestionan la relación con sus clientes (las cadenas hoteleras), por lo que son estas personas las encargadas de gestionar la comunicación con ellos y por tanto la implementación en la lavandería industrial de toda iniciativa proveniente de sus clientes. En las lavanderías industriales de tipo local o regional la función descrita suele desempeñarse por el gerente de la empresa. En base a todo ello, se ha procedido a entrevistar a las siguientes personas de las empresas proveedores:

Lavanderías industriales de tipo local o regional: tres gerentes de empresas.

Lavanderías industriales de tipo nacional: dos directores de fábrica y un director comercial.

Las personas entrevistadas son personas que desempeñan ese puesto en la actualidad o que lo han hecho durante una serie de años (al menos cinco). En el caso de que la persona entrevistada no desempeñe el puesto en la actualidad, se requiere que la fecha de finalización en el desempeño del puesto no diste más de un año del momento de la entrevista. Por motivos de confidencialidad, no se mencionan los nombres de las personas ni de las empresas que han sido entrevistadas.

**Tabla 12: Resumen de los perfiles de los interlocutores entrevistados.**

REF.	TIPO DE EMPRESA	POSICIÓN DEL INTERLOCUTOR	ANTIGÜEDAD EN LA FUNCIÓN	EXPERIENCIA EN SECTOR	OBSERVACIONES
E1	Proveedor Local	Gerente	> 8 años	> 15 años	Gerente y propietario
E2	Proveedor Local	Gerente	> 15 años	> 15 años	Gerente. Propietario (en experiencia anterior)
E3	Proveedor Local	Gerente	> 8 años	> 11 años	Gerente de consorcio de empresas
E4	Proveedor Nacional	Director de Planta	> 11 años	> 15 años	Responsabilidades en producción y comercial
E5	Proveedor Nacional	Director de Planta	> 11 años	> 15 años	Responsabilidades en producción y comercial
E6	Proveedor Nacional	Director Comercial	> 8 años	> 15 años	Responsabilidades en comercial y producción (en experiencia anterior)

E11	Cliente Pequeño	Director Hotel	> 10 años	> 15 años	Experiencia contrastada en el sector y en su función
E12	Cliente Pequeño	Director Hotel	> 11 años	> 15 años	Experiencia contrastada en el sector y en su función
E13	Cliente Medio	Director Operaciones	> 15 años	> 25 años	Experiencia contrastada en el sector y en su función
E14	Cliente Medio	Director Compras	> 8 años	> 4 años	Experiencia contrastada en su función, y en empresa líder en el sector.
E15	Cliente Grande	Director Compras	>5 años	>8 años	Experiencia contrastada en el sector y en su función
E16	Cliente Grande	Director Compras	>8 años	> 10 años	Experiencia contrastada en el sector y en su función
E17	Cliente Grande	Responsable Sostenibilidad	>8 años	> 10 años	Experiencia contrastada en el sector y en su función

Fuente: Elaboración propia.

**Otros preparativos: duración de entrevistas, selección de entrevistadores, fecha, lugar y registro de las entrevistas**

**Duración de entrevistas.**

Sobre la duración y repetición de las entrevistas, Vallés (2002) recomienda no sobrepasar una hora u hora y media como duración máxima de la entrevista, por lo que deberán llevarse a cabo el número de entrevistas que sea necesario para obtener



la información deseada. Se ha tenido en cuenta este punto a la hora de diseñar el guión, así como a la hora de realizar las entrevistas objeto de este estudio.

Esta limitación de tiempo no ha venido impuesta únicamente por el motivo que se acaba de citar, sino que también ha venido por parte de las personas entrevistadas, al disponer estas de un tiempo muy limitado. En cualquier caso, todos los entrevistados se han ofrecido a una segunda entrevista, bien con carácter presencial o telefónico, en caso de que fuese necesario algún tipo de aclaración o precisión sobre la información aportada en la primera entrevista. Esta segunda entrevista se ha realizado con varios de los interlocutores, a los que se les ha solicitado ciertas puntualizaciones, explicaciones adicionales o alguna cuestión que había quedado sin contestar.

### **Selección de entrevistadores.**

Algunas entrevistas requieren que el entrevistador posea una formación y conocimientos especiales sobre el interlocutor y el tema de la entrevista. La explicación de ello es la siguiente: el entrevistador necesita esa formación y esos conocimientos para hacer intervenciones pertinentes en una situación conversacional que en ocasiones no es fácil. Además las credenciales del entrevistador se emplean, para conferir una relación de estatus, respecto del entrevistado, que resulte adecuada. Así mismo, ha de tenerse en cuenta la condición del entrevistador de miembro o extraño, respecto del grupo al que pertenece el entrevistado. Una y otra circunstancias pueden facilitar el intercambio comunicativo o inhibirlo. Las decisiones a este respecto dependen de los propósitos del estudio y de otras contingencias de la investigación (Gorden, 1975; Vallés, 2002).

En la investigación que estamos llevando a cabo, el entrevistador en todas las entrevistas ha sido el doctorando. Antes de llevar a cabo las entrevistas, el entrevistador se ha preparado al respecto, documentándose y formándose adecuadamente.

El entrevistador posee una experiencia de más de tres años en el sector objeto de estudio, experiencia que le ha permitido tener un conocimiento profundo del sector y

de la relación entre clientes y proveedores. Igualmente cuenta con un estatus reconocido por los diversos grupos de interés en el sector, y que por tanto, no es ajeno a las personas que han sido entrevistadas. Esto es así porque el doctorando ha mantenido relaciones profesionales con algunas de las empresas objeto del estudio. Este punto aporta más peso en la justificación y en la selección de las empresas y personas a entrevistar.

### **Fecha, lugar y registro de las entrevistas.**

El investigador ha procurado que todos los aspectos relativos a la fecha y lugar de las entrevistas haya sido lo más favorable a los intereses del estudio. Esto no es algo que haya resultado fácil, y en ocasiones no ha estado en su mano el poder disponer de todos los elementos según sus propios intereses. Debemos tener en cuenta que en la práctica se han dado una serie de restricciones como son los plazos de ejecución, las agendas de los entrevistados y de los entrevistadores, las preferencias de unos y de otros, la disponibilidad de los lugares y las condiciones de los mismos. En suma, toda una serie de factores que han debido conjugarse con maestría. Es recomendable ejercer un talante flexible respecto de las preferencias del entrevistado en cuanto a fecha y lugar de la entrevista. No se trata de una simple cortesía, sino de evitar que la entrevista se malogre por haber forzado la cita. Es necesario tratar de conseguir unas mínimas condiciones de privacidad y de tranquilidad, pues de ello también depende la calidad de la entrevista, tanto en aspectos como son los de la comodidad del entrevistado que le permitirán mayor apertura a la hora de hablar y hacer confidencias, como en aspectos relacionados con la calidad de grabación (Vallés, 2002).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, prácticamente la totalidad de las entrevistas se han llevado a cabo en las oficinas y despachos de las personas entrevistadas, otorgando a estas personas la máxima flexibilidad para la determinación de las fechas y horas para la realización de las mismas. En lo que respecta a las fechas y

los horarios, se ha de hacer constar que se han encontrado ciertas dificultades, especialmente en lo que respecta a poder cerrar las citas con las empresas de tipo cliente, en especial con las grandes empresas. El principal motivo es que los interlocutores que se han entrevistado son personal directivo con una posición de cierta responsabilidad en su empresa, con agendas muy apretadas. En algunos de los casos ha habido que insistir en más de diez ocasiones, vía correo electrónico o llamada telefónica, hasta poder cerrar una cita. Una de ellas tuvo incluso que posponerse cuando ya se encontraban cara a cara ambos interlocutores, por un cambio inesperado en la agenda del entrevistado que debía viajar urgentemente a otra ciudad. En este caso se aprovecharon los escasos treinta minutos de que se dispusieron para plantear el tema de estudio, introducir el guión de entrevista y concretar los siguientes pasos para la entrevista definitiva.

En alguna situación concreta, un interlocutor, sin llegar a negarse a hacer la entrevista, ha presentado innumerables obstáculos para la realización de la misma, retrasando las fechas de manera continuada, mostrándose continuamente poco disponible, y finalmente no respondiendo a los correos que se le enviaban. En este caso se ha decidido contactar con otro interlocutor dentro de su misma empresa con un perfil similar al suyo. El resultado ha sido plenamente satisfactorio.

En algunos de los casos se ha debido recurrir a un lugar cercano a su punto de trabajo, pero público, como puede ser una cafetería o restaurante. El principal motivo para esta diferente localización ha sido la conveniencia del entrevistado de cara a su agenda, para hacer coincidir nuestra reunión con la hora de comida o descanso, o por encontrarse el entrevistado desplazado fuera de la ciudad en la que habitualmente trabaja. En estos casos se han tomado las debidas precauciones para garantizar las adecuadas condiciones de privacidad y tranquilidad para una grabación con calidad aceptable.

En cuanto al registro de las entrevistas, la grabación magnetofónica o digital es indudablemente el medio más utilizado por los investigadores sociales (Vallés, 2002).

La entrevista se ha diseñado para contemplar una doble grabación con grabadora digital marca Olympus modelo DM-20 y teléfono móvil (grabadora digital de Samsung

Galaxy S4) para evitar que un fallo en un solo dispositivo pudiese provocar la pérdida de la información. La grabación de imagen supone una dificultad añadida, por lo que no se ha estimado para este estudio. La grabación se va a completar con unas notas tomadas a bolígrafo durante la entrevista por parte del entrevistador.

Conviene no solo registrar la voz de los sujetos, sino la observación de las diversas reacciones que se producen a lo largo de la entrevista (Vallés, 2002). Para ilustrar este punto, reflejamos las impresiones muy distintas que se obtuvieron con dos interlocutores con perfiles muy similares, y que son los directores de hoteles de empresas clientes pequeñas:

*“El interlocutor me recibe en su despacho, al otro lado de su mesa de trabajo. Es muy cordial en el trato, con voz pausada y tranquila, muy educado. Escucha atentamente y piensa las respuestas, midiendo sus palabras. Mira a los ojos cuando habla, no rehúye la conversación. Reconoce que la sostenibilidad no es una de sus prioridades, pero admite que es un punto en el que podría avanzarse y mejorar en el seno de su empresa”, (Entrevista a Cliente Pequeño, ref. E11, fecha 02 de Junio de 2014).*

*“El interlocutor me recibe al otro lado de una mesa de reuniones, pero en un espacio abierto, que nos permite ver el acceso y tránsito de clientes y empleados. Hemos tomado medidas para que esto no afecte a la calidad de la grabación de la entrevista. Es algo brusco en el trato, muy directo, parece algo impulsivo. Trata de responder rápidamente, a veces sin pensar lo que dice. En ocasiones desvía la vista, se percibe que está atento al tránsito de trabajadores o clientes en el hotel. Utiliza lo que ve y lo que pasa a nuestro alrededor para ilustrar algunos de sus comentarios. No cree en la sostenibilidad y es muy directo y contundente al expresarlo: ni cree en ello, ni piensa implantar nada. Además, piensa que en el sector nadie lo hace, y quien lo diga solo lo hace por temas de imagen. Se siente molesto en cierta medida cuando se le interroga en más de una ocasión para solicitar aclaraciones”, (Entrevista a Cliente Pequeño, ref. E12, fecha 02 de Junio de 2014).*

En dos casos los entrevistados han accedido a realizar las entrevistas, pero sin permitir las grabaciones de las mismas al estimar que no es conveniente por motivos de confidencialidad. En una de las ocasiones la razón ha sido que no es política de la

empresa el acceder a este tipo de entrevistas grabadas, en cuyo caso habría que solicitar permiso a la alta dirección, y esperar una respuesta, la cual podría ser el prohibir la realización de la entrevista o el remitirla a un nuevo interlocutor (por ejemplo, el departamento de Comunicación, el cual es menos conveniente para nuestros intereses). En otra ocasión no se ha permitido la grabación, pues el interlocutor había cambiado de empresa recientemente, y no quería que quedase un registro de esta conversación, a pesar de que se la había garantizado la confidencialidad.

En ambos casos se ha sustituido la grabación por el procedimiento de toma de notas durante la entrevista, a la redacción de las mismas a la finalización y a la transcripción en el mismo día, para evitar la pérdida de la información.

Criterios evaluativos de la calidad de las entrevistas. "Los investigadores juzgan la credibilidad del trabajo cualitativo por su transparencia, consistencia - coherencia y comunicabilidad". La calidad de la información conseguida en las entrevistas depende de la colaboración de los entrevistados, lo que conlleva "obligaciones éticas serias hacia ellos" (Rubin y Rubin, 1995; Kvale, 1996; Vallés, 2002). Es por ello que se han preparado los siguientes documentos:

- Documento introducción que presenta el objeto de la investigación que se va a llevar a cabo, así como una presentación del entrevistador. (ver Anexo 1).
- Documentos de consentimiento informado, confidencialidad y consecuencias, que garantizan que la información que va a ser tratada en la entrevista no va a ser difundida a terceras partes, que solo formará parte del estudio en cuestión y que figurará en este de forma que no aparezcan datos, nombres ni cifras que permitan identificar al interlocutor entrevistado o a la empresa a la que pertenece (ver Anexos 2 y 3).

De cara a evaluar la calidad de la entrevista, se ha escrito que "hay varias situaciones en las que la entrevista no estructurada sería capaz de mediciones más válidas si se hacen por un entrevistador experto" o en un contexto de cierto grado de confianza

entre entrevistador y entrevistado que permita llegar al final de las cuestiones a tratar en un entorno de confianza mutua (Gorden, 1975). En este estudio que se ha llevado a cabo, los siguientes factores resultan de gran relevancia de cara a garantizar la calidad y la validez de los datos que se van a obtener:

- La experiencia previa en el sector del entrevistador. El perfil del entrevistador en relación a los entrevistados (profesionales del sector, que tienen una formación y experiencia similares, y que han ocupado diversos puestos directivos).
- El conocimiento por parte del entrevistador de algunos de los entrevistados bien directamente (gracias a relaciones profesionales entre ambos) o bien a través de referencias sólidas que los han introducido.
- Al final de las entrevistas se ha ofrecido a los entrevistados la opción de enviarles una copia de la transcripción de las entrevistas. Pese a la insistencia del doctorando, todos ellos han declinado este ofrecimiento con educación.

La literatura académica también destaca varios criterios de calidad que resultan muy operativos y familiares a los practicantes de esta clase de entrevistas. Tres de ellos se consideran "ideales inalcanzables", pero que pueden servir como referencias, y son: la interpretación, su verificación y la autosuficiencia descriptiva o explicativa de las respuestas de los entrevistados durante la entrevista. Los criterios restantes son: el grado de espontaneidad, la riqueza, especificación y relevancia en la información dada por el entrevistado; "cuanto más cortas las preguntas del entrevistador y más largas las respuestas de los entrevistados, mejor"; y finalmente el grado de seguimiento y clarificación de los significados por parte del entrevistador (Kvale, 1996). El diseño del guión de entrevista y la manera de llevarlo a la práctica y presentar las preguntas durante la conversación se han realizado de modo que se potencien los criterios de calidad que acabamos de mencionar: se han realizado preguntas cortas, se ha fomentado las respuestas largas, se han interpretado continuamente dichas

respuestas para facilitar una buena comprensión de las mismas para su verificación, se ha solicitado al entrevistado que se explique con más detenimiento, etc.

## **EL TRABAJO DE CAMPO EN LAS ENTREVISTAS CUALITATIVAS**

En los apartados anteriores se han mencionado toda una serie de tareas relacionadas con el diseño y ejecución de las entrevistas cualitativas que se han llevado a cabo en este estudio de investigación. Estas decisiones de diseño no suelen tener un carácter totalmente rígido e inamovible, sino que más bien se adoptan a modo de directrices generales que luego, durante las fases siguientes, se van concretando. Los trabajos de campo conforman, precisamente, un momento del proceso de investigación en el que acaban materializándose muchas de las decisiones proyectadas sobre el papel. En el caso que nos ocupa, distinguimos los trabajos previos a la sesión de entrevista de los que corresponden al durante y al después de ésta (Vallés, 2002).

### **Trabajos previos a la sesión de entrevista: contacto, presentaciones y otros preparativos.**

Las actividades o los trabajos que se han llevado a cabo con antelación a la realización de las entrevistas han sido las siguientes:

- a) las actividades propias de contacto con los entrevistados;
- b) las presentaciones del estudio a los entrevistados;
- c) la preparación del entrevistador.

Al tratarse de entrevistas semiestructuradas en profundidad a una serie de profesionales expertos y con elevados niveles de responsabilidad en el sector de estudio, la elección de las personas entrevistadas no ha sido aleatoria. Más bien esta se ha basado en un primer término en la selección de las empresas a partir de la clasificación que se ha presentado anteriormente. Se ha tratado de buscar empresas con sede en zona centro de España, de forma que se facilitase el acceso a los interlocutores. Seguidamente se ha tratado de identificar a los interlocutores en las

empresas seleccionadas. La experiencia previa en este sector por parte del doctorando ha facilitado el poder acceder a algunas de las personas entrevistadas, bien porque en una u otra medida habían tenido relación profesional en el pasado, o bien porque alguien ha ejercido de intermediario de forma que se ha facilitado el primer contacto y presentación entre entrevistador y entrevistados. Estos puntos son fundamentales para facilitar la introducción del tema de entrevista, y tratar de poder eliminar algunas barreras que pudieran dificultar la comunicación. Los casos que nos hemos encontrado han sido de diversa índole, teniendo que salvar ciertas dificultades encontradas:

- a) Algunos interlocutores han declinado el ofrecerse a participar en este estudio. No lo han hecho tanto a título particular, sino en nombre de su empresa.
- b) En la mayoría de los casos las presentaciones no fueron necesarias. Entre entrevistador y entrevistados había un conocimiento previo de las personas, gracias a una relación previa de tipo profesional. En estos casos el contacto ha sido directo por parte del entrevistado.
- c) En otras ocasiones un intermediario con una posición de cierta relevancia en el sector ha ejercido como mediador para hacer de puente o vehículo de conexión y presentación, y así establecer el primer contacto con los entrevistados para preparar el escenario de una presentación más formal.
- d) En otra ocasión se ha recurrido a alguna de las fórmulas anteriores, y desde ahí se nos ha dirigido a una tercera persona que finalmente ha resultado entrevistada.

En las situaciones en las que se ha fracasado a la hora de establecer contacto con un interlocutor para realizar la entrevista, normalmente las razones que se aducen son las siguientes:

- a) Hay empresas que son muy celosas y reservadas en cuanto a hacer públicas ciertas políticas o formas de gobierno.
- b) Otras consideran que toda información concerniente a temas de sostenibilidad se encuentra publicada en web u otros medios, y no consideran que deban facilitar más información de la ya publicada. Suelen ser conscientes de las



limitaciones o la escasa profundidad de sus políticas de sostenibilidad, y entienden que entrevistas en este campo les aportan escasos beneficios y en cambio un cierto riesgo de que se pongan de manifiesto sus carencias de forma abierta. Aunque se firme un acuerdo de confidencialidad, esto no reduce este riesgo que ellos perciben.

- c) Otras dicen que las entrevistas con medios externos a la empresa no son gestionadas por ellos mismos, sino directamente por la alta dirección (o propietarios) o por departamentos de comunicación. Estos declinan nuestra propuesta por cuestiones de disponibilidad y escaso interés. En este punto debemos decir que el perfil de interlocutor que buscamos entrevistar (con el objetivo de maximizar la información que tratamos de recoger) no es el de propietarios o departamentos de comunicación, sino el que hemos descrito en apartados anteriores.

Todas las actividades y los pasos que se han llevado a cabo a lo largo de este proceso de contacto con los entrevistados se han registrado detalladamente en el Diario Metodológico de Campo que el doctorando ha mantenido a lo largo de este trabajo de investigación. Exponemos algunos ejemplos:

*“Identificación de interlocutores. Aún estoy a la espera de unas confirmaciones”.*

*“He concertado la segunda entrevista, que haré el viernes 16 de Mayo con (...), Director de Operaciones de (...)”.*

*“Tengo algunas entrevistas concertadas, pendientes de confirmación para la semana que viene (...)”.* (Diario Metodológico, martes 13 mayo 2014).

*“Continúo realizando entrevistas. Tengo problemas con las siguientes empresas (...). Busco nuevos interlocutores, aunque me van dando largas”.* (Diario Metodológico, Julio, 2014).

*“Llevo a cabo la entrevista con un director de planta de (...). Antecedentes: Se busca realizar la entrevista a un director de planta de (...). Para ello se hacen las siguientes gestiones:*

1. *Contactar con (...), director de la planta de (...). Tras más de dos meses tratando de cerrar fecha para entrevista se desestima el candidato por su falta de disponibilidad.*
2. *Contactar con (...), director de la planta de (...). Tras varios intentos para cerrar fecha para entrevista se desestima el candidato por su falta de disponibilidad.*
3. *Contactar con servicios centrales. Se lleva a cabo a través del contacto (...). No fructifica.*
4. *Decido realizar la entrevista a (...), a pesar de que en la actualidad no forma parte de la empresa (...), pues salió de ella hace unos meses. En cualquier caso considero este candidato como pertinente, al haber desempeñado la posición de director de fábrica durante más de 11 años hasta el día de su salida.” (Diario Metodológico, 20 septiembre 2014).*

Una vez los contactos realizados, son de gran importancia los denominados encuentros previos a la entrevista, en los que se ha explicado a los entrevistados el objeto de la investigación y se prepara el terreno para que las entrevistas se desarrollen en un clima de confianza de acuerdo a las expectativas. En general la comunicación telefónica ha sido suficiente para preparar este terreno. En algunos casos, ha sido necesario remitir a los entrevistados un resumen del guión de entrevista. Robert Atkinson (1998: 29) señala, en su monografía sobre *The Life Story Interview*, que la entrevista será incluso mejor si se da tiempo a los entrevistados para prepararse también, en el sentido de poder refrescar la memoria antes de comenzar el relato autobiográfico. Por nuestra parte, la práctica ha sido no facilitar con anticipación un esquema o guión de la entrevista salvo en el caso de que el entrevistado lo solicitara. El motivo de no facilitarlo no es otro que evitar que la entrevista resultase condicionada por ello.

Tan solo en uno de los casos ha sido necesario el mantener una reunión previa a modo de pre-encuentro en la que se ha explicado el objeto de estudio, se ha facilitado el esquema de la entrevista y así se ha preparado el terreno para la entrevista formal. Esta situación se dio en una gran empresa, con la que se ha tenido problemas de agenda para concertar la entrevista. Su principal reticencia venía motivada porque entendían que la entrevista les suponía una pérdida de tiempo, y que además no les

iba a reportar nada provechoso. En cambio percibían cierto riesgo a la hora de hacer públicas ciertas informaciones (a pesar del acuerdo de confidencialidad). Es por ello que nos remitían a la información que ellos hacían pública, y que efectivamente se encontraba disponible en cantidad superior a la que facilitaba el resto de empresas del sector. Finalmente accedieron a tener una primera entrevista o pre-encuentro en la que se explicó con gran detalle el tema de investigación, los objetivos que se perseguían y la metodología a seguir. Este pre-encuentro facilitó los pasos posteriores hacia una segunda entrevista más formal.

La preparación del entrevistador ha sido otro de los trabajos esenciales en esta fase previa a la entrevista. Este punto ha resultado aún más importante en la medida en que se han hecho entrevistas a especialistas o a personas de cierta responsabilidad y con reconocimiento en el sector. Nos referimos por un lado a las entrevistas piloto o de prueba que, en la investigación, han resultado especialmente recomendables como práctica para ganar confianza en uno mismo y entrenarse con la utilización de las grabadoras. Por otro lado esta preparación ha consistido en una lectura de documentos sobre el perfil del entrevistado o de la empresa para la cual él o ella trabaja (Vallés, 2002).

### **Actuación del entrevistador durante la sesión de entrevista: estrategias y tácticas.**

A diferencia del entrevistador que interviene en la fase de campo de una encuesta, donde la noción de guión o cuestionario (que debe seguirse rigurosamente al pie de la letra) describiría con bastante fidelidad su actuación, del entrevistador cualitativo se esperan otras cualidades como pueden ser: la improvisación, que sepa salirse del protocolo y volver a él, la toma de decisiones, la intuición, la competencia narrativa, etc.

Kvale (1996: 148-149) enumera los diez criterios de cualificación o "*qualification criteria*" para definir el perfil del entrevistador ideal. Se viene a decir que el entrevistador ideal ha de ser: 1) conocedor del tema de la entrevista; 2) estructurador

(al comienzo, en la presentación de los objetivos que se persiguen y la dinámica de la entrevista, al intervenir posteriormente mediante recapitulaciones, relanzamientos o conclusiones); 3) claro (mediante el uso del lenguaje coloquial, no académico, natural de los entrevistados); 4) respetuoso (por la gentileza de no interrumpir, al entrevistado, en su argumentación y su ritmo); 5) sensible (al significado de lo que escucha, así como a la carga emocional tanto del lenguaje verbal como no verbal, gracias a la empatía); 6) abierto (a los asuntos que importan a los entrevistados, aunque no se hayan previsto en el guión original); 7) conductor (orientado hacia lograr el propósito de la entrevista, de que ésta está bajo su control y dispuesto a reconducirla ante algunas digresiones del entrevistado); 8) crítico (preocupado por la fiabilidad y validez de lo dicho); 9) con capacidad para memorizar (atento a lo que va relatando el entrevistado, tomando notas, y capaz de recordarlo y relacionarlo para solicitar mayor aclaración); 10) intérprete (interpretando el significado de lo narrado, para contrastarlo con el entrevistado). Estas capacidades pueden ser innatas o bien adquirirse mediante un proceso de aprendizaje.

Consideramos que el entrevistador de este estudio ha tratado de prepararse buscando mejorar o desarrollar estas características en la medida de lo posible.

A continuación se presenta la secuencia de etapas en la estrategia seguida durante las sesiones de entrevista en profundidad (Rubin y Rubin, 1995: 128; Vallés, 2002):

#### Fase 1: Creación de implicación natural.

Al inicio de la entrevista, se mantiene una charla informal breve interesándose por el trabajo o la vida del entrevistado, o cualquier otro asunto que surja espontáneamente.

Seguidamente se procede a la introducción, más o menos formal, del motivo de la entrevista, así como un recordatorio de lo avanzado en el momento de contactar. Para ello se entregan los documentos mencionados en apartados anteriores, relativos a la

presentación del proyecto, así como los documentos de consentimiento informado, confidencialidad y consecuencias. Lo ejemplificamos a continuación:

*“Al entrar hacia vuestras oficinas he visto la lavandería. Da la impresión de que estáis trabajando a plena capacidad, con mucho volumen de ropa. ¿Notáis que el sector está creciendo en este año, hay una mejoría o se trata más bien de un momento de pico de producción puntual?”,* (Entrevista a Proveedor Local, ref. E1, fecha 08 de Mayo de 2014).

*“He leído en prensa que el nivel de ocupación hotelera en Madrid ha mejorado significativamente en este año 2014. ¿Habéis percibido esta mejora también en vuestros hoteles?”,* (Entrevista a Cliente Pequeño, ref. E11, fecha 02 de Junio de 2014).

*“No nos conocíamos personalmente, pero en una reunión sectorial (...) me dio vuestro contacto. ¿Seguís trabajando con esta empresa? ¿Cómo funcionan? Tengo entendido que el servicio que prestan es muy bueno (...). Estas oficinas son nuevas. Me encanta la decoración, es diferente, se nota un diseño muy especial (...)”,* (Entrevista a Cliente Medio, ref. E14, fecha 12 de Junio de 2014).

## Fase 2: Alentar la competencia conversacional

En el caso de entrevistados inseguros o nerviosos ("no sé si sabré responder") un modo de hacerles ganar confianza es comenzar preguntando por sus experiencias, su vida. En otros casos lo que se precisa, sobre todo, es estimulación a hablar, comenzar regalando los oídos mencionando logros, experiencia o prestigio del entrevistado puede ser lo más conveniente. Lo ilustramos a continuación.

*“Lo bueno es que vosotros sois gerentes pero además propietarios, y veis el futuro de vuestro negocio”,* (Entrevista a Proveedor Local, ref. E1, fecha 08 de Mayo de 2014).

*“¿Cuánto tiempo llevas en el sector? ¿Cómo empezaste? (...) La verdad es que han sido muchos años de trabajo en ello, pero los resultados son impresionantes (...). Habéis hecho una gran labor, y aquí se ven los frutos?”,* (Entrevista a Proveedor Local, ref. E2, fecha 28 de Mayo de 2014).

*“En vuestra página web decís que estáis en una fase de expansión notable, abriendo hoteles fuera de España. ¿Es este un síntoma de que estamos saliendo de la crisis?”,* (Entrevista a Cliente Medio, ref. E14, fecha 12 de Junio de 2014).

Hemos decidido que una buena técnica para entrar en materia una vez hecha la introducción es la siguiente: Pedimos a los entrevistados que expongan su visión particular del término sostenibilidad, de cómo lo entienden ellos y en su entorno cercano, así como de su visión particular del grado de concienciación de la sociedad española. El objetivo es entrar en materia de una forma distendida, tratando de eliminar barreras que pueda percibir el entrevistado al verse preguntado por cómo su empresa lleva a cabo ciertas estrategias. Mostramos algunos ejemplos:

*“El tema de sostenibilidad, toca aspectos como el medioambiental, el social y el económico. ¿A título personal, tú crees en ello?”, (Entrevista a Proveedor Local, ref. E3, fecha 05 de Junio de 2014).*

*“¿A nivel particular las personas crees que están concienciadas?”, (Entrevista a Proveedor Nacional, ref. E4, fecha 12 de Junio de 2014).*

*“¿Cómo definirías el término sostenibilidad en pocas palabras, tanto desde el punto de vista personal, como desde el punto de vista de la empresa?”, (Entrevista a Cliente Medio, ref. E14, fecha 12 de Junio de 2014).*

### Fase 3: Mostrar entendimiento y comprensión emocional

Escuchar con atención no basta, hay que demostrar al entrevistado empatía con su conocimiento y sentimientos (tono de voz, expresiones verbales y no verbales), pero sin aprobación o desaprobación. El entrevistador puede compartir sus experiencias con el entrevistado, pero con cautela y brevedad para no minimizar las de éste, ni desviar el centro de la conversación.

A continuación presentamos a modo de ejemplo un extracto del discurso, en el que el entrevistador introduce con un ejemplo personal una cuestión que luego hace al entrevistado:

*“Acciones como las que pusimos en marcha con (...) donde nos pedían reducción del consumo de plástico, ¿crees que se trata de una acción relacionada con el medio ambiente o simplemente ahorro de costes?”, (Entrevista a Proveedor Local, ref. E3, fecha 05 de Junio de 2014).*

*“En ocasiones para poder cumplir con ciertos requisitos medioambientales se necesita que la Administración que es quien exige, por otro lado aporte unos recursos para facilitarte tu tarea. Por ejemplo, a un hotel les cobran unas tasas elevadísimas por gestión de basuras, pero luego tardan meses en proporcionarles el contenedor en el que deben hacerlo. O por ejemplo, cuando te obligan a tirar un residuo en un punto específico, pero luego este se encuentra muy lejos o no accesible. ¿Estás de acuerdo? Es decir, ¿crees que en la Administración también hay algo de dejadez a la hora de darte medios o recursos para que tú puedas cumplir?”, (Entrevista a Proveedor Nacional, ref. E4, fecha 12 de Junio de 2014).*

En cuanto al estilo, se ha decidido buscar un punto de equilibrio entre el estilo "receptivo relativamente pasivo" y el estilo "asertivo relativamente activo". Wengraf (2001) declara su preferencia por la "estrategia receptiva", como rasgo característico de las entrevistas en profundidad semiestructuradas. Aunque admite que en algunas entrevistas, bien en su conjunto o en alguna parte de las mismas, la estrategia contraria pudiera ser la adecuada.

Un planteamiento similar se halla en lo escrito por Johnson (2002: 111). Por un lado, se hace referencia a que el entrevistador debería estar preparado para salirse del plan previsto y dedicar un tiempo a dejarse llevar por el entrevistado. Por otro lado, afirma que es importante que el entrevistador sea suficientemente asertivo para conducir la entrevista a su curso anticipado. Este segundo estilo, no debería practicarse de manera tan rígida que impidiese obtener la información no prevista, sobre todo en las etapas iniciales del estudio. La reflexión metodológica de Johnson propone un esquema muy interesante en el que se describe una serie de pasos a dar cuando se actúa de entrevistador cualitativo. Recomienda en primer lugar realizar dos o tres intervenciones introductorias, a modo de "rompehielos". Posteriormente, recomienda algunas "preguntas de transición" (entre ellas, la solicitud de autorización para grabar). A continuación propone continuar haciendo entre cinco y ocho "preguntas clave". Por último, en la conclusión, dice que resulta conveniente hacer un resumen de lo oído e informe (en su caso) de lo escuchado en otras entrevistas.

Las entrevistas que llevamos a cabo se iniciaban a partir de las preguntas del guión, en las que nos apoyábamos para iniciar las conversaciones. Durante el transcurso de las mismas, normalmente los interlocutores tendían a responder algunas de ellas aportando bastantes explicaciones, ejemplos y casos particulares. Nosotros animábamos a los interlocutores a continuar en la dirección que habían elegido, a veces simplemente con asentimientos, a veces con nuevas preguntas. Normalmente estas derivas solían ser muy productivas, pues nos conducían a terrenos que aportaban información y detalles a veces no previstos. Ahora bien, en la medida en que el camino que se tomaba se alejaba bastante del guión o de los objetivos de la entrevista, nos veíamos obligados a retornar al punto de inicio. Este estilo más asertivo se hacía en ocasiones necesario, pues éramos conscientes de la limitación de tiempo que teníamos, por lo que si no cubríamos todas las preguntas de la entrevista (o la mayor parte de ellas), existía un riesgo real de que pudiesen quedar incompletas.

#### Fase 4: Obtención de hechos y desconexiones básicas

Esta fase supone el momento ideal para concentrarse en la materia de la entrevista, una vez que se ha establecido la sintonía "cognitiva y emocional" con el entrevistado. Resulta fundamental presentar una atención doble, es decir, "se debe tanto escuchar las respuestas del informante para entender adónde intenta llegar y, al mismo tiempo se debe tener en cuenta nuestras necesidades y asegurarnos que todas nuestras preguntas puedan contestarse dentro del tiempo fijado y al nivel de profundidad y detalle que precisamos" (Wengraf, 2001: 194).

Los aspectos difíciles o comprometidos se dejan para la siguiente fase, ahora se solicitan descripciones amplias de lo investigado.

Vamos a trabajar básicamente con tres tipos de preguntas cualitativas: principales o *main questions*, de verificación o *probes* y de seguimiento o *follow-ups* (Rubin y Rubin, 1995: 145).

Durante el desarrollo de nuestras entrevistas nos basábamos en todo momento en el guión en el que teníamos definidas las preguntas principales que tocaban los temas



más relevantes. Como se ha explicado anteriormente, permitíamos a los interlocutores salirse del guión original a la hora de responder ciertas cuestiones, y esto nos aportaba información muy valiosa. Además de estas preguntas principales definidas en el guión, solíamos emplear preguntas de seguimiento, que combinábamos con gestos de asentimiento, con el objeto de animarles a continuar en una dirección determinada. También realizábamos nuevas preguntas con el objetivo de profundizar y obtener más información sobre algunos puntos. Finalmente utilizábamos otro tipo de preguntas de verificación con la intención de confirmar o corroborar que habíamos entendido bien lo que nos acababan de decir. Ofrecemos un ejemplo del uso de verificación:

*“Entiendo lo que me dices por mi conocimiento del sector, pero para que me quede registrado en la entrevista, la idea es que la administración pública, sea la comunidad, sea el ayuntamiento, exige a las empresas industriales la gestión de los residuos de una manera muy formal, pero a los hoteles no. ¿Es así?”,*  
(Entrevista a Proveedor Local, ref. E2, fecha 28 de Mayo de 2014).

#### Fase 5: Preguntas difíciles, sensibles, provocativas

Las vacilaciones, pausas u omisiones durante la entrevista son indicios de los asuntos que para el entrevistado son difíciles de tratar o, al menos, sensibles. En alguna de las entrevistas ha habido momentos ciertamente comprometidos. En algunos casos el entrevistado ha preferido evitar proporcionar determinada información, al tratarse de información corporativa de carácter confidencial. En alguna ocasión ha habido que retomar esta fase en más de una ocasión, con otra entrevista, o incluso con un cambio de interlocutor de la empresa para tratar de obtener la información deseada. Al realizar determinadas preguntas de carácter técnico en lo que respecta a la sostenibilidad, un responsable de Compras evitaba pronunciarse, desviando la atención hacia otras áreas de su empresa como más expertas en estas cuestiones. Mi labor en este caso fue la de cambiar de tema en el curso de la entrevista, para volver a ello varios minutos más tarde. Esto me permitió ganar cierta información adicional, pero no todo lo que yo esperaba. Finalmente tuve que recurrir a preguntar a otro interlocutor de su misma empresa.

### Fase 6: Enfriando el tono emocional

En los casos en los que el tono emocional sea algo más elevado, es tarea del entrevistador el tratar de ayudar al entrevistado a descender de las alturas emocionales para evitar reacciones desfavorables. Son varias las opciones, como por ejemplo retomar algún asunto ya tratado, incitar al entrevistado a que sea él quien pregunte o hable de algo no preguntado.

Esta fase es el momento en el que la confianza ganada lleva a algunos entrevistados a tratar de ayudar en la conducción de la investigación.

Hemos experimentado algunos momentos de cierta dificultad a la hora de obtener la información deseada. En un caso un interlocutor nos manifestaba que en su empresa no se creía en la sostenibilidad, por lo que las siguientes preguntas eran prácticamente rechazadas al remitirse él a su primera afirmación. Incluso su tono emocional fue algo brusco. En este caso hubo que salirse del tema, del guión, para ir hacia otro tipo de preguntas; luego posteriormente volvimos a la cuestión que nos interesaba, pero lo hicimos desde una perspectiva más práctica y no tan teórica, es decir, con preguntas sobre casos de aplicación de temas medioambientales (por ejemplo uso de lámparas LED o el reciclado). Quizás cuando las preguntas son demasiado teóricas y directas, y el interlocutor no se siente experimentado en el tema, puede ocurrir que se sienta incómodo ante esta posible carencia; de ahí que reaccione con cierta brusquedad. En cambio al adoptar un acercamiento más práctico conseguimos que se sienta más cómodo; en este momento sí que se consiguieron las respuestas que se buscaban.

### Fase 7: Concluir sin perder contacto

En esta fase, se van dando indicaciones de que la entrevista ya termina y se reiteran los agradecimientos al entrevistado por su tiempo y lo aportado al estudio. Se vuelve a hacer un recordatorio de los aspectos éticos y de confidencialidad, así como de una sugerencia de posible continuación de la entrevista, o contacto telefónico, en caso de dudas una vez transcrita la entrevista.

A lo largo de todas y cada una de las fases que se han enunciado Vallés (2002) propone la utilización por parte del entrevistador de una serie de tácticas de entrevista en profundidad. Estas tácticas, que forman parte del oficio y la habilidad del entrevistador, se han improvisado durante la realización de las entrevistas, y han consistido en diversas formas de comportamiento tanto verbal como no verbal que se han empleado cuando la situación lo ha demandado (por ejemplo, para dar tiempo, ánimo o señal al entrevistado para que prosiga, aclare o continúe con el relato). Estas tácticas son:

- A. Táctica del silencio. Se ha utilizado en ocasiones de forma deliberada por parte del entrevistador, permitiendo al entrevistado continuar en la dirección que más le conviene. Se considera que es la táctica más neutral, la que menos estructura la respuesta o el discurso del informante. Se ha utilizado en diversas cuestiones cuando hemos visto que el entrevistado ha iniciado una respuesta en una dirección que a priori no esperábamos, pero que veíamos que nos podía conducir hacia aspectos interesantes. Al utilizar el silencio, le hemos dado pie a que continúe por ese camino.
- B. Tácticas de animación y elaboración. Igualmente se consideran tácticas "neutrales" pues no indican nuevos asuntos de información iniciados por el entrevistador. La animación la hemos llevado a cabo a través de ruidos y gestos conversacionales que transmiten el interés del entrevistador por lo que el entrevistado está diciendo. Ejemplos de estas tácticas que hemos utilizado son expresiones como "ah", "mmm", "ya", o mover la cabeza afirmativamente.
- C. Tácticas de reafirmar o repetir. Se trata de "cualquier intento por parte del entrevistador de obtener información adicional mediante la repetición del planteamiento explícito o implícito del entrevistado sin incluir una pregunta directa" (Gorden, 1975: 435). Esto se ha llevado a cabo de tres maneras:
  - a. eco (repetición de las palabras del entrevistado);
  - b. interpretación (no hay repetición literal, sino que el entrevistador interpreta el sentido de las palabras del entrevistado);
  - c. resumen (de lo dicho en todas las respuestas, combinando eco e interpretación).

Se ha mostrado un ejemplo de táctica de interpretación en los párrafos anteriores. A continuación se muestra un ejemplo de cómo se ha aplicado la táctica de resumen:

*“ - De acuerdo. Es decir, dentro de los clientes que teníais en (...), los que venían más del sector público hospitalario, ¿sí que exigían en sus concursos cierto nivel de certificación, cierto nivel de cumplimiento?, y en cambio ¿los que venían de grupos de hoteles y demás, dependiendo de la talla y el perfil, exigían más o menos?*

*- Exacto. Sí, sí, sí. Exacto”, (Entrevista a Proveedor Local, ref. E2, fecha 28 de Mayo de 2014).*

D. Tácticas de recapitulación. Consiste en volver a posicionar al entrevistado al comienzo de la historia que acaba de relatar, tal como ilustramos a continuación:

*“En cuanto a los interlocutores con el cliente, me decías que tú sueles tratar con los directores de compras o de hotel (...)”, (Entrevista a Proveedor Nacional, ref. E4, fecha 12 de Junio de 2014).*

*“Perfecto. Este es un tema interesante. Entonces este cuestionario se cumplimentaba, se enviaba. ¿alguna vez tuvisteis feedback de si habíais salido bien puntuados, si habíais salido mal?”, (Entrevista a Proveedor Local, ref. E2, fecha 28 de Mayo de 2014).*

E. Tácticas de aclaración. Se trata de una petición para que el entrevistado aclare o precise algún aspecto de lo ya expresado anteriormente. Esta táctica implica mayor control conversacional que las anteriores. Se ha utilizado en combinación con otras tácticas. Así se utilizó:

*“No, (...) me refería en general, con que cumpláis con ciertos requerimientos”, (Entrevista a Proveedor Local, ref. E2, fecha 28 de Mayo de 2014).*

*“No hablo sobre certificación, porque sí que es verdad que la certificación ayuda, sino...”, (Entrevista a Proveedor Local, ref. E2, fecha 28 de Mayo de 2014).*

- F. Tácticas de transición y de cambio de tema. Se trata de preguntas con las que el entrevistador introduce un tema nuevo, que aún no ha sido abordado en la entrevista. Ejemplos de ello son:

“Cambiando de tema, quisiera preguntarte por (...). Claro, Muy bien. Me voy a saltar este punto del guión de entrevista, la parte que se refiere a códigos de conducta, pues me has comentado que los clientes no os exigían adheríos a ellos”, (Entrevista a Proveedor Local, ref. E2, fecha 28 de Mayo de 2014).

- G. Táctica de la post-entrevista. Consiste en una prolongación del encuentro entre el entrevistador y el entrevistado en el que se da por terminada la entrevista formal, y se produce una redefinición de la situación, así como de los papeles de cada uno. Todas las entrevistas han concluido con un agradecimiento al entrevistado por el tiempo que nos ha dedicado y la información que tan amablemente ha compartido con nosotros. Hemos reiterado el compromiso de confidencialidad que hemos firmado, y, en general, los entrevistados se han ofrecido a ser contactados en una segunda ocasión, si lo estimamos necesario para llevar a cabo alguna aclaración. En algún caso, se ha prolongado este encuentro unos minutos adicionales, en los que el entrevistado nos ha hecho partícipe de ciertos temas relacionados con su negocio. Por ejemplo, en un caso nos han presentado a otros miembros de su organización (directivos, directores comerciales, personal de sus departamentos), en otros casos nos han mostrado sus instalaciones (por ejemplo, una visita a la fábrica donde se realizan las actividades de lavandería industrial).

### **Tras la sesión de entrevista: registro de impresiones y otros memorandos.**

Algunos investigadores consideran que el trabajo de campo consiste exclusivamente en la realización de las entrevistas, en particular si éstas (como es lo habitual) han sido grabadas magnetofónica o digitalmente. Esta es, una práctica muy extendida,

especialmente cuando las circunstancias del estudio vienen determinadas en cuanto a condiciones poco flexibles de tiempo y otros recursos (Vallés, 2002).

El uso de la grabadora, no debe en ningún caso descartar la toma de notas tanto durante como después de cada sesión de entrevista. La sugerencia de llevar un registro del trabajo de campo, desarrollado alrededor de las entrevistas cualitativas, incluye las conversaciones que surgen antes de la entrevista, en la introducción de la misma, aspectos relacionados con la observación de detalles durante la entrevista o con ocasión de otros encuentros informales. El propósito de este doble registro es su análisis comparado con lo registrado durante la sesión de entrevista. Esto nos aporta una aclaración de ciertos matices o circunstancias de cara a nuestros análisis que realizamos posteriormente.

La anotación ha de acometerse inmediatamente después de la entrevista, para evitar que se pierda o se olvide la información. Se recomienda anotar todo lo que se pueda recordar: "contenido, sentimientos, proceso, cualquier cosa y todas las cosas". Aunque se sugiere incluso la conveniencia de hacerlo en el mismo lugar de la entrevista, esto no siempre resulta factible. De hecho, en nuestro caso no ha sido posible, pues las entrevistas realizadas en este estudio han tenido lugar en las empresas donde trabajan los entrevistados o en otros lugares públicos (como cafeterías o hall de hotel), lo que ha imposibilitado que pudiésemos permanecer en este lugar de la entrevista para proceder a la toma de notas. En cualquier caso, esta se ha llevado a cabo muy poco tiempo después de la finalización de la entrevista, entre unos minutos y dos horas.

Todas estas anotaciones han sido registradas en un diario de impresiones y observaciones, que he denominado Diario Metodológico de Campo. Mostramos un extracto del mismo.

*“Se advierte una implicación por parte de este interlocutor; es evidente que el hecho de ser gerente y al mismo tiempo propietario del negocio, le hace vivirlo con más pasión que otros interlocutores entrevistados”, (Diario metodológico, 08 de Mayo 2014).*

*“Al comienzo de la entrevista nuestro interlocutor parecía interesado en el tema y colaborativo, pero a medida que ha ido avanzando esta, comienza a sentirse más nervioso e incómodo. A pesar de que ha tratado de conducir la entrevista*

*de forma que se sintiese más a gusto, percibo que es el tema el que lo incomoda, pues en su empresa no creen en temas de sostenibilidad”, (Diario metodológico, 02 de Junio de 2014).*

*“El director del hotel (...) se muestra muy tranquilo; habla pausadamente, tratando de medir sus palabras, trata de no titubear, ni dudar; parece seguro de sí mismo”, (Diario metodológico, 02 de Junio 2014).*

*“Nuestro interlocutor de hoy (...) trata de agradar, de dar respuestas que den buena imagen de su labor en la empresa. En el transcurso de la conversación ha tenido que reconocer las carencias de los sistemas que han implementado en su empresa (...); aún así el trata de mostrar que su implicación a nivel personal es más alta de lo que muestran los resultados, y achaca la culpa al sector, a los precios bajos y a las presiones que ejercen los clientes”, (Diario metodológico, 05 de Junio 2014).*

*“El interlocutor suele asentir y estar de acuerdo conmigo cuando le comento algunas de las experiencias vividas en este sector”, (Diario metodológico, 12 de Junio 2014).*

## **ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE ENTREVISTAS CUALITATIVAS**

### **La transcripción: aspectos metodológicos y tecnológicos**

El medio tecnológico que se ha empleado en el registro de la conversación que se ha producido durante la sesión de entrevista ha sido una grabadora de voz. Se suele pensar que la grabación efectuada con estos medios es la réplica exacta de lo ocurrido en la sesión real de entrevista. Esto no es exactamente así, y ello se pone de manifiesto en el momento de hacer la transcripción, es decir, en el proceso de transformación de un documento oral en un documento escrito. Consideramos interesante resumir, a este respecto, algunas reflexiones metodológicas.

#### Fiabilidad y validez de la transcripción

La fiabilidad en el caso de la transcripción suele referirse sobre todo a aspectos relacionados con la baja calidad de la grabación y la audición. En el caso en que nos

ocupa se ha trabajado con dos grabadoras digitales, de forma que podamos garantizar en todo momento una buena calidad de grabación y audición.

“Transcribir implica traducir una audición de un lenguaje oral, con sus propias reglas, a un lenguaje escrito con otro conjunto de reglas. Las transcripciones no son copias o representaciones de una realidad original, son construcciones interpretativas que son herramientas útiles para determinados propósitos. Las transcripciones son conversaciones descontextualizadas, abstracciones, al igual que los mapas topográficos son abstracciones del paisaje original del que derivan. Los mapas enfatizan algunos aspectos del paisaje y omiten otros, dependiendo la selección del uso que se intenta hacer” (Kvale, 1996: 165).

Unas recomendaciones que se han tenido en cuenta para superar ciertas limitaciones de la transcripción son volver en diversas ocasiones a la grabación original para evaluar la adecuación de una interpretación, y así mejorar la transcripción, dependiendo de los propósitos analíticos del investigador e independientemente del sistema de notación que se haya elegido (Mishler, 1986; Wengraf, 2001).

Como hemos visto en el capítulo anterior, con el fin de remediar la pérdida de calidad de información, ha sido de vital importancia el registro inmediato de impresiones, comentarios y observaciones después de la entrevista; así como de la anotación de memorandos mientras se transcribe; y del mantenimiento de un cuaderno de campo. En apartados anteriores se han presentado algunos ejemplos de la utilización de estas anotaciones y cuadernos de campo.

### ¿Cuánto y cómo transcribir?

Atkinson (1998: 54) propone tres formas diferentes de "hacer útil la información en la cinta". Una, la transcripción completa y fidedigna de todo lo grabado. Esta es la opción seguida en la institución que dirige. Dos, algunos proyectos de historia oral optan por un esquema general del contenido. Tres, "otros hacen un catálogo completo animando a los investigadores a escuchar la cinta y realizar su propia transcripción".



En el estudio de investigación que nos ocupa, hemos decidido proceder de acuerdo a la primera de estas formas, es decir, a una transcripción completa y fiel del contenido de todo lo grabado. De acuerdo a Vallés (2002), se han llevado a cabo algunos retoques o modificaciones que hagan más legible el relato oral del entrevistado. Por ejemplo, además de la puntuación y formación de párrafos, se ha realizado la transcripción de palabras según su deletreado estándar, evitando tratar de seguir de forma fidedigna la pronunciación exacta de entrevistado, omitiendo consonantes o vocales según su acento o el uso oral coloquial. Un ejemplo concreto al respecto podría ser el de un interlocutor, que a lo largo de la entrevista solía emplear el término “sostenibilidad”. Se trata de un término no recogido por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, por tanto utilizado de forma errónea, y cuya acepción correcta es “sostenibilidad”, que es la forma en la que lo hemos utilizado a la hora de hacer la transcripción.

Kvale (1996) considera que la cantidad y la forma de la transcripción depende del propósito de la investigación, así como de las limitaciones de tiempo y económicas en lo que se refiere al presupuesto disponible para ello. En el caso de este estudio, todas las transcripciones han sido realizadas por el doctorando. Se ha considerado que el doctorando estaba cualificado para ello, que el hecho de hacerlo él mismo garantizaba una mejor calidad (al ser experto y conocedor del tema), y que los plazos de tiempo y los costes eran asumibles. Para llevar a cabo esta labor desde un punto de vista de forma, el doctorando se ha apoyado en instrucciones escritas para los transcritores y protocolos de transcripción (Casamiglia y Tuson, 1999).

## **Procedimiento analítico de la transcripción**

### **1. Introducción de documentos y preparación para el análisis**

Se ha procedido a la transcripción de los documentos utilizando el programa de Microsoft Word.

Hoy en día existen programas informáticos que aportan gran ayuda en las actividades de análisis cualitativo. Hemos decidido utilizar en nuestra investigación el software de NVIVO Versión9. NVIVO es un software para el análisis cualitativo de datos en todos los entornos, que permite administrar fácilmente grandes volúmenes de documentos (tanto de texto como multimedia), facilita las labores de análisis y categorización de la información, permite llevar a cabo búsquedas tanto simples como avanzadas. De igual forma permite generar diferentes tipos de resultados, entre los que se encuentran mapas conceptuales, gráficos de frecuencia, nubes de palabras y reportes personalizados que se pueden elaborar sin tener que recurrir a programas complementarios.

La arquitectura de NVIVO permite trabajar con documentos de muy diversas clases. Se han guardado en la carpeta de Recursos, en concreto en Elementos Internos, las transcripciones de las entrevistas que teníamos en formato electrónico de Microsoft Word.

NVIVO también permite reconocer diferentes estilos de fuente, párrafo, etc. La distinción de estilos de párrafo ha resultado particularmente interesante, pues ha ayudado en la fragmentación (por temas, subtemas) del texto de la entrevista. Esta operación forma parte de lo que algunos autores denominan "análisis en bruto"; y traduce, en el entorno de NVIVO, los esquemas del contenido de las entrevistas que antiguamente se realizaban manualmente como primer paso de la evaluación e interpretación de las primeras entrevistas (Vallés, 2002).

## **2. Elaboración de categorías analíticas y diseño en NVIVO**

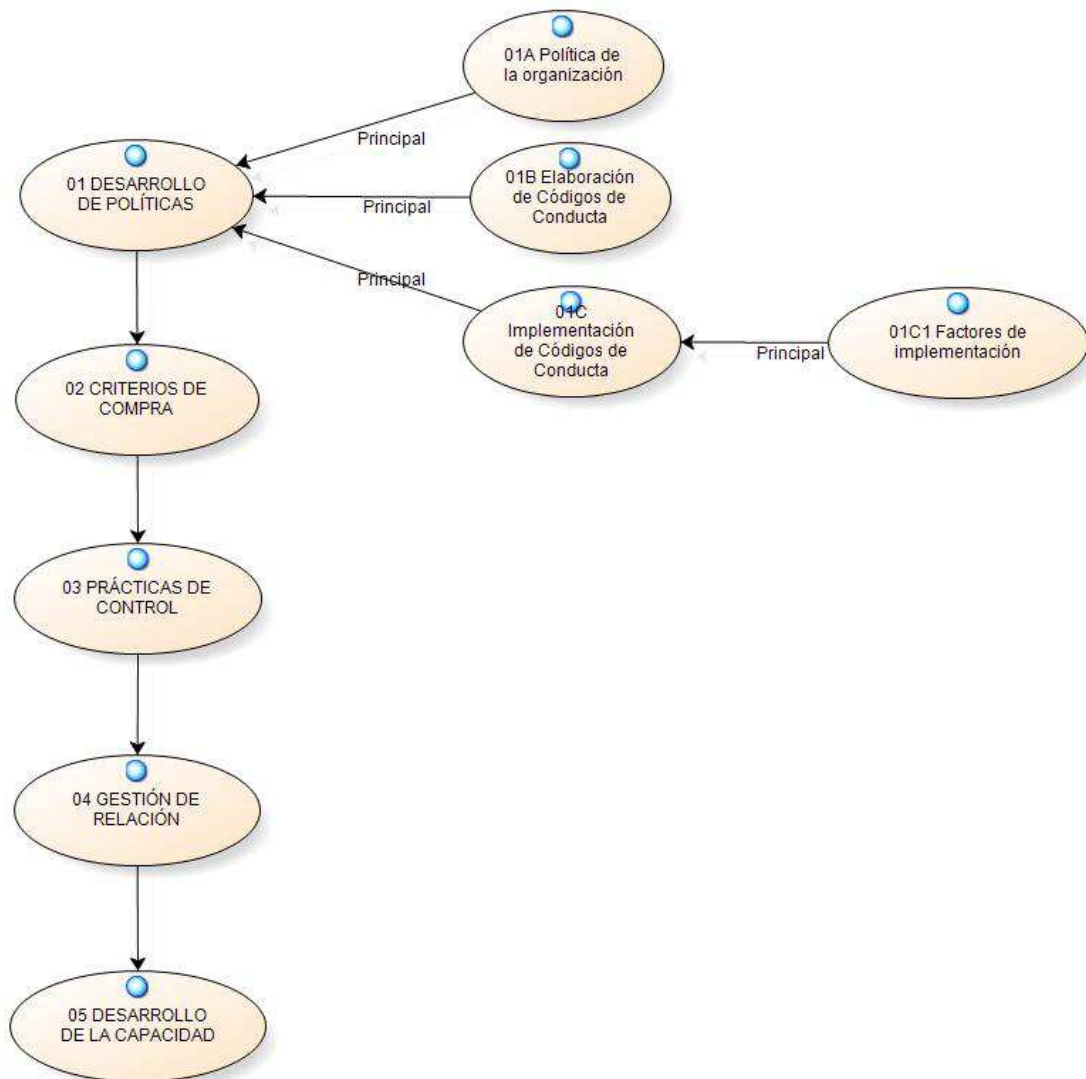
Corbin y Strauss (2008) definen categorías como los conceptos de un nivel más elevado bajo los cuales los analistas agrupan otros conceptos de nivel inferior de acuerdo a algunas propiedades comunes.

En nuestro estudio de investigación, las categorías surgen de diferentes puntos:

- En primer lugar, las categorías surgen de los objetivos de investigación que se han planteado, así como del marco teórico. De este marco teórico se ha identificado un modelo de referencia (Leire y Mont, 2010), que ha sido completado con aportaciones de otros autores, como hemos visto en el capítulo II.
- Seguidamente, las categorías provienen del guión de las entrevistas, en un segundo paso, como nivel de concreción que lo que hace es hacer más operativo el punto anterior.
- Finalmente, de la lectura detenida de las entrevistas (de forma inductiva) emergen categorías que son el aporte de este trabajo.

Las categorías elegidas que han servido de modelo para el análisis son las que se indican en la Figura 6 siguiente.

**Figura 6: Categorías de análisis.**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se exponen los conceptos o información que se codifica bajo cada una de estas categorías:

#### 01 DESARROLLO DE POLÍTICAS

En este nodo hemos codificado todos los conceptos relacionados con las políticas sociales de las organizaciones. Al ser un nodo muy amplio, que abarca una gran cantidad de información, se ha decidido dividirlo en los siguientes nodos:

## 01A POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN.

En este nodo hemos codificado todos los conceptos relacionados con las políticas sociales de las organizaciones de las empresas clientes. Se ha codificado información relativa a las políticas o códigos que estas empresas clientes han implementado en el seno de sus organizaciones, cómo lo han hecho, cómo han formado y sensibilizado al personal, la implicación de la Dirección, etc.

## 01B ELABORACIÓN DE CÓDIGOS DE CONDUCTA.

En este nodo hemos codificado todos los conceptos relacionados con la elaboración de las políticas sociales de Compras de las empresas clientes, es decir, de la elaboración de los códigos de conducta con respecto de las Compras. Se ha codificado información relacionada con la existencia de estos códigos, las personas o departamentos responsables de su elaboración, las fuentes en las que se han basado para ello, los términos en que se encuentran redactados, etc.

## 01C IMPLEMENTACIÓN DE CÓDIGOS DE CONDUCTA.

En este nodo hemos codificado todos los conceptos relacionados con la implementación de los códigos de conducta con respecto de las Compras. Se ha codificado información relacionada con las personas o departamentos responsables de su implementación, las formas en las que esta se lleva a cabo, etc.

### 01C1 FACTORES DE IMPLEMENTACIÓN.

Como el nodo anterior era un nodo muy amplio, se ha decidido crear este nodo secundario dependiente del anterior en el que agrupar todos los conceptos relacionados con los factores que pueden influir de una manera positiva (es decir, que sean impulsores o catalizadores) o de una manera negativa (es decir, que puedan suponer barreras o dificultades) para una adecuada implementación de los códigos de conducta de las Compras, desde las empresas clientes hacia sus proveedores.

## 02 CRITERIOS DE COMPRA.

En este nodo hemos codificado todos los conceptos relacionados con el establecimiento de los criterios de compra. Se ha codificado información relacionada

con los criterios que influyen a la hora de seleccionar proveedores, la consideración de aspectos relacionados con la sostenibilidad, los procesos de homologación de proveedores, las diversas formas en que se comunican estos criterios a los citados suministradores, etc.

#### 03 PRÁCTICAS DE CONTROL.

En este nodo hemos codificado todos los conceptos relacionados con la aplicación de prácticas de control de proveedores. Se ha codificado información relacionada con las diferentes prácticas de monitorización de proveedores que se utilizan en el sector, la forma en que se hace, los responsables de las mismas, las ventajas y desventajas de una forma u otra, la definición de objetivos de desempeño de los proveedores, etc.

#### 04 GESTIÓN DE RELACIÓN.

En este nodo hemos codificado todos los conceptos relacionados con la gestión de la relación con proveedores. Se ha codificado información relacionada con las diferentes prácticas que se siguen derivadas de los resultados obtenidos en la monitorización y evaluación de proveedores, la forma en que se comunica hacia los propios proveedores y otros grupos de interés, los diversos interlocutores en la relación entre empresas clientes y proveedores, etc.

#### 05 DESARROLLO DE CAPACIDAD.

En este nodo hemos codificado todos los conceptos relacionados con el desarrollo de la capacidad interna de gestión de las CSR. Se ha codificado información relacionada con los diferentes planes formales que las empresas clientes pueden emprender para expandir las prácticas de CSR, las herramientas con las que trabajan, la relación de estas prácticas con la gestión global de la empresa, etc.

### **3. Codificación de las entrevistas**

La codificación ha consistido en la extracción de los conceptos a partir de los datos originales y su desarrollo en los diferentes términos de sus propiedades y dimensiones (Corbin y Strauss, 2008).

El primer paso que se ha dado en este análisis ha sido el de leer con detenimiento todo el material de que se dispone, de principio a fin. Esto nos ha permitido entrar en cierta medida en el ámbito o en la vida de nuestros interlocutores, en sus experiencias, en su día a día. Seguidamente se ha procedido a codificar toda la información de los recursos de entrevistas, agrupando los conceptos en las diferentes categorías definidas en el apartado anterior. Este proceso de codificación de las entrevistas se ha llevado a cabo utilizando el software de NVIVO, como se ha indicado anteriormente. Se vio la necesidad de realizar esta codificación con NVIVO en las entrevistas, pero no hizo falta en el resto de documentos (anotaciones o diario de campo) porque hemos considerado que se controlaba perfectamente la información y el contenido de los mismos. El hecho de utilizar un software no nos ha eximido de llevar a cabo un análisis detallado y meticuloso de la información contenida en las entrevistas.

Para la codificación de las entrevistas se ha procedido en primer lugar de forma deductiva. De los objetivos de la investigación y del marco teórico se elaboró un guión de entrevistas, y de todo ello surgieron las categorías, a partir de las cuales se inició la codificación de la información.

Desde la finalización de la primera entrevista comenzó el proceso de codificación, esta vez de forma inductiva. Partiendo de la lectura detenida de las entrevistas y de los datos que de ellas se obtienen, van emergiendo las categorías definitivas, que son el aporte de este trabajo de investigación.

El proceso de codificación que se ha seguido es el siguiente: se procede a la lectura de una parte de una entrevista, se marcan los aspectos relevantes, se hacen anotaciones y se etiquetan los conceptos más importantes como categorías. Según vamos avanzando, vamos observando varias circunstancias: en ocasiones debemos renombrar un concepto; en otras ocasiones aparecen conceptos relacionados, que pueden ser agrupados para formar uno solo, o por el contrario, que necesitan descomponerse en varios. En la medida en que estamos tratando con la interpretación que hacemos de la información, se trata de un proceso vivo, susceptible de cambios continuos.

Durante el proceso de codificación se han llevado a cabo interpretaciones y anotaciones, en un diálogo mental en el transcurso del cual el doctorando se ha hecho preguntas, ha hecho comparaciones y ha improvisado ideas varias. Este diálogo continuo, aunque podría parecer tedioso, ha sido muy interesante pues ha incentivado el proceso de pensamiento reflexivo, la profundización en el mismo y el cuestionamiento para llegar a replantearse nuevas preguntas a realizar en las sucesivas entrevistas pendientes por hacer (Corbin y Strauss, 2008).

En la medida en que durante el proceso de codificación se ha encontrado información sobre un concepto o categoría que ya ha sido identificada con antelación, basta con reseñar que se ha encontrado, pero si no hay un aporte adicional de información no es necesario continuar profundizando. Procedemos a registrar esos datos en esa categoría y continuamos buscando la aparición de nuevas categorías en la transcripción que estamos analizando.

Hasta este punto, los conceptos más relevantes y las categorías habían sido elegidos de forma provisional. No es hasta la finalización de esta etapa cuando se definen formalmente las categorías.

De la codificación se han obtenido los conceptos fundamentales que se han identificado como hemos comentado; pero este no es el objetivo principal de este trabajo, sino que lo verdaderamente importante es el poder determinar sus propiedades y dimensiones. Estas no suelen aparecer claramente listadas en nuestros memos y documentos, pero quedan reflejadas en nuestros discursos de análisis de resultados, como veremos en apartados posteriores.

A lo largo del proceso de codificación han surgido ideas o pensamientos relacionados con el análisis que el doctorando ha ido registrando en anotaciones en su diario de campo. Estas interpretaciones diversas se irán revisando poco a poco a lo largo de este proceso de análisis. El hecho de que surjan nuevas interpretaciones o puntos de vista en la medida en que hemos ido avanzando en este proceso no quieren decir que el análisis preliminar fuese erróneo, sino que nuestra comprensión del tema de estudio va siendo cada vez mayor, consolidando y reafirmando poco a poco algunas de las



ideas, y quizás cuestionando otras. Cuanto más avanzamos, mayor solidez va presentando nuestro trabajo.

El proceso de codificación y de análisis se desarrolla simultáneamente en varias direcciones. Por un lado tratamos de continuar buscando la aparición de nuevos datos, de nuevos conceptos relevantes. En paralelo vamos procediendo a llevar a cabo comparaciones a nivel conceptual, es decir, vamos evaluando si unos conceptos encontrados en una entrevista aparecen relacionados con otros conceptos en esta misma entrevista, y en qué medida lo hacen. Igualmente tratamos de detectar si se produce una saturación de la información, que vamos registrando a medida que avanzamos.

Por ejemplo en una entrevista con un director de hotel de empresa de tamaño pequeño preguntábamos por las prácticas sobre sostenibilidad que tenían implementadas en el seno de su empresa. Su respuesta era que “no tenían ninguna, que no creían en ello”. Se trataba de una respuesta tajante, en la que el entrevistado buscaba cerrar o dar por terminada una línea de conversación. Nuestro interés en profundizar sobre ello hizo que en diversos momentos de la entrevista volviésemos a este tema, en unas ocasiones preguntando directamente (“¿qué prácticas sobre sostenibilidad habéis implementado?”), en otras ocasiones de forma indirecta (“¿os exigen vuestros clientes el que hayáis implementado prácticas medioambientales?”, “¿habéis implementado algún tipo de certificación?”), en otras ocasiones a partir de ejemplos muy concretos (“¿cómo gestionáis los residuos?”, “¿utilizáis luminarias incandescentes o de tipo LED?”). En algún caso, como en este, se obtenía una saturación de la información, pues se volvía una y otra vez al mismo concepto: “no creemos en la sostenibilidad”. Al mismo tiempo que trabajábamos el concepto de la concienciación, indagábamos sobre otros que estimábamos estaban conectados, como por ejemplo los factores que podían influir para que se tomasen o no una serie de decisiones sobre la sostenibilidad. En este caso, nuestro interlocutor nos indicaba que “la mayor parte de sus decisiones se justificaban en base a la reducción de los costes” (...) “por lo que la sostenibilidad no era en absoluto una prioridad”. En la medida en que relacionamos ambos conceptos, pudimos ver que realmente sí que tenían implementadas acciones que favorecían la sostenibilidad (por ejemplo, “utilizan

luminarias de tipo LED”), aunque “su motivación no es por una concienciación medioambiental, sino por el ahorro de costes que esto les reporta”.

A la finalización de la codificación de cada entrevista se ha llevado a cabo una relectura rápida tratando de hacer un análisis de los datos en función del contexto. Definimos contexto como el conjunto de condiciones que ponen de manifiesto los problemas o circunstancias hacia los que los individuos responden por medio de acciones, interacciones o emociones (Corbin y Strauss, 2008). A la hora de valorar el grado de implementación de políticas de sostenibilidad en una empresa hotelera, debemos considerar el contexto en el que se mueve un director de hotel, debiendo responder a unos inversores (que definen una estrategia y le exigen unos resultados), enfrentarse a un mercado (que tiene precios bajos y quizás una escasa demanda de aspectos sobre sostenibilidad), gestionar unas instalaciones (que en ocasiones son viejas y requieren de inversiones elevadas para ser adecuadas a las nuevas normativas), cumplir con una legislación (a veces poco clara), interactuar con una administración pública (que en ocasiones no facilita recursos, pero que tampoco exige lo que marca la ley), gestionar una plantilla de trabajadores (en ocasiones con carencias en lo que respecta a la cualificación, formación o con una motivación baja), etc.

En la medida en que vamos profundizando en los conceptos y relacionándolos, vamos aportando una estructura a nuestro análisis. El investigador ha encontrado unos patrones sobre diversas formas de acciones, interacciones o emociones que le han permitido llegar al fondo de las cuestiones. Estos patrones (que han surgido del análisis de los datos, reconocidos por el investigador) se han mostrado como una forma de conceptualizar el proceso y así darle una estructura.

Hay diferentes formas de conceptualizar un proceso. Un investigador podría pensar en un proceso en términos de fases, etapas, niveles, grados, progreso hacia un objetivo, o secuencias de acción. No hay una receta única para identificar el proceso desde los datos. Una vez esto se ha llevado a cabo, se está en disposición de plasmar en dibujos, diagramas o mapas conceptuales para una mejor comprensión.

El último paso en esta fase de codificación y análisis sería la de volver al modelo inicial que definimos en el marco conceptual, y revisarlo tratando de encontrar puntos débiles, fallos o áreas en las que este modelo podría ser mejorado o completado.

Las anotaciones, comentarios y conclusiones que hemos obtenido de este proceso de análisis y codificación nos pueden aportar una respuesta, una justificación o una solución que completen la información bajo cada categoría principal, y en definitiva, nos permitan integrar todo ello con el objeto de completar el mencionado modelo.

#### **4. Extracción de resultados**

En primer lugar, antes de empezar a extraer resultados, lo correcto es chequear si lo que se ha codificado es lo correcto, es decir, que no nos hemos dejado nada sin codificar y que todo lo codificado es válido. En la Tabla 13 adjunta podemos comprobar que todos los recursos (entrevistas) han sido codificados, así como el número de referencias que se han detectado y los nodos o categorías que han sido detectados en la codificación de cada una de las entrevistas. Como puede observarse, en todas las entrevistas se han codificado referencias en las nueve categorías que se han determinado en el estudio.

**Tabla 13. Codificación de recursos.**

Nombre		Nodos	Referencias
Cliente Pequeño 11		9	109
Cliente Pequeño 12		9	93
Cliente Medio 13		9	141
Cliente Medio 14		9	126
Cliente Grande 15		9	121
Cliente Grande 16		9	100
Proveedor Local 01		9	175
Proveedor Local 02		9	151
Proveedor Local 03		9	111
Proveedor Nacional 04		9	147
Proveedor Nacional 05		9	120
Proveedor Nacional 06		9	147

Fuente: Elaboración propia a partir de tratamiento de datos en NVIVO.

Una vez codificados todos los recursos y las entrevistas comienza la fase de análisis encaminada a la interpretación. Para ello abordamos una aproximación al análisis del discurso y el análisis de contenido. En el primer caso, inspeccionamos las palabras y el discurso propiamente dicho que han utilizado los informantes entrevistados. En el segundo caso, profundizamos en las categorías analíticas o conceptos que han guiado la primera parte del análisis, mediante la extracción de nodos. Veamos cada una de ellas.

#### **4.1 Extracción de nube y análisis de palabras.**

Dentro del análisis del discurso, se ha procedido al análisis de las palabras empleadas por todos y cada uno de los interlocutores en las transcripciones de las entrevistas realizadas. El objetivo fundamental es tratar de evaluar la frecuencia de uso de determinadas palabras dependiendo de los interlocutores, y su relación con los conceptos claves de esta investigación.

En la medida en que haya una mayor frecuencia de uso en algunas de ellas o en agrupaciones de ellas, nos aportará un orden de magnitud en relación a que ese interlocutor, o grupo de interlocutores, está más familiarizado con su uso, lo que nos conduce a que determinadas prácticas están más asentadas en este tipo de empresas y puede existir una mayor concienciación al respecto.

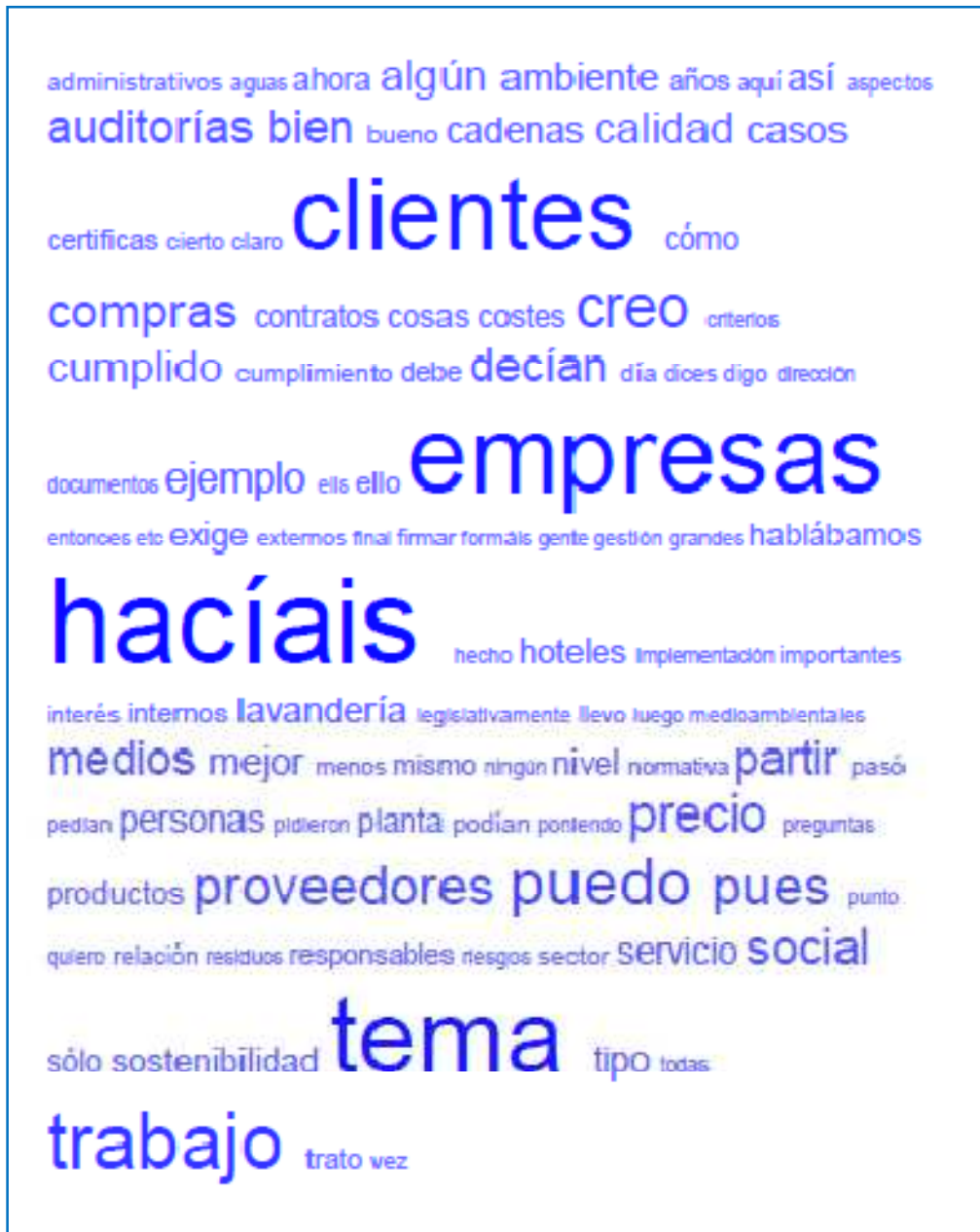
Desde NVIVO se han obtenido esquemas de nube, como los que a continuación presentamos, que nos permiten una visualización rápida de las palabras y conceptos más utilizados por los entrevistados, según su tipología.

Figura 7: Marca de nube de frecuencia de palabras en Empresas Clientes.



Fuente: Elaboración propia a partir de tratamiento de datos en NVIVO.

Figura 8: Marca de nube de frecuencia de palabras en Empresas Proveedores.



Fuente: Elaboración propia a partir de tratamiento de datos en NVIVO.

Es conveniente reseñar que los análisis de frecuencias de palabras se llevan a cabo midiendo la frecuencia de uso de una palabra y las de su misma raíz. Esto es así porque dependiendo del contexto de la conversación, a un interlocutor le puede venir mejor expresar una idea de una forma o de otra, con una palabra u otra; como lo que nos interesa es conocer cómo ellos se refieren a los conceptos, no valoramos tanto el uso de una palabra en concreto, sino el uso de esta y las de su misma familia a la que pertenece.

Algunas palabras las hemos estudiado con un poco más de detalle, en especial las que se refieren a conceptos objetos del estudio. Se han agrupado en bloques que se han considerado relacionados, bien conceptualmente a nivel etimológico o bien en el contexto de este estudio de investigación. Cada bloque se refiere a unas palabras clave, las de su misma raíz y a sinónimos o palabras similares. Para realizar este trabajo nos hemos apoyado en la herramienta informática que el programa NVIVO nos proporciona.

Desde NVIVO se han exportado los datos sobre frecuencia de palabras a una hoja de cálculo en formato Excel. Se ha llevado a cabo un análisis de frecuencia de uso de palabras de forma global, diferenciando empresas clientes de proveedores, comparando clientes grandes, medios y pequeños, y proveedores de ámbito nacional y local. Esta hoja de excel se ha trabajado para refinar datos, que se han llevado a una nueva hoja de cálculo, desde la que se han extraído unos resultados muy interesantes.

A continuación presentamos a modo de ejemplo unas tablas que hemos obtenido de estas hojas de cálculo:



**Tabla 14. Frecuencia de palabras en Empresas Clientes y Proveedores.**

<b>CONSULTA 1:</b>				
<b>Palabra</b>	<b>Longitud</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje ponderado (%)</b>	<b>Palabras similares</b>
sostener				sostener, sostenible, sostenibles
sostenibilidad				sostenibilidad
medioambientales				medioambiental, medioambientales, medioambientalmente
ambiental				ambiental
ambiente				ambiente
social				social, sociales, socialmente
ecológicos				ecológica, ecológico, ecológicos
<b>CLIENTE</b>				
sostenibilidad	14	87	0,63	sostenibilidad
sostenible	10	12	0,09	sostenible, sostenibles
ambiente	8	52	0,38	ambiente
medioambientales	16	18	0,13	medioambiental, medioambientales, medioambientalmente
ambiental	9	5	0,04	ambiental, ambientales
social	6	65	0,47	social, sociales, socialmente
ecológico	9	2	0,01	ecológico
			1,75	
<b>PROVEEDOR</b>				
sostenibilidad	14	72	0,40	sostenibilidad
sostener	8	10	0,06	sostener, sostenible, sostenibles
ambiente	8	80	0,45	ambiente
medioambientales	16	43	0,24	medioambiental, medioambientales, medioambientalmente
social	6	101	0,57	social, sociales, socialmente
ecológicos	10	12	0,07	ecológica, ecológico, ecológicos
			1,79	

Fuente: Elaboración propia a partir de tratamiento de datos en NVIVO.

Los resultados del análisis del discurso se presentan a continuación:

**Temas de sostenibilidad: SOSTENIBILIDAD, MEDIOAMBIENTAL, SOCIAL**

CLIENTES: Ordena SOSTENIBILIDAD (0.72), MEDIO AMBIENTE (0.56), SOCIAL (0.47). TOTAL=1.75

PROVEED: Ordena SOSTENIBILIDAD (0.46), MEDIO AMBIENTE (0.76), SOCIAL (0.57). TOTAL=1.79

A la hora de estudiar la frecuencia de uso de palabras relacionadas con la sostenibilidad y sus tres aspectos, tan solo se han considerado el medio ambiental y el social. No se ha considerado el económico, y se ha querido hacer de forma separada, pues la frecuencia de este término tiene connotaciones que afectan a temas de costes, precios de mercado, beneficios, etc. Esto se estudia en un apartado más adelante.

Dentro del grupo de empresas clientes, las grandes empresas tienen una mayor frecuencia de utilización que el resto. En cambio en las empresas proveedoras la frecuencia es muy similar entre las empresas de ámbito nacional y local. Esto denota:

- a) Una mayor concienciación (o al menos familiaridad en cuanto al uso de este vocabulario) en las grandes empresas clientes con respecto a las medianas y pequeñas.
- b) Una concienciación (o al menos familiaridad en cuanto al uso de este vocabulario) muy similar entre todas las empresas proveedoras.
- c) Ambos puntos a) y b) confirman los resultados obtenidos en capítulos previos sobre el grado de concienciación de empresas clientes y proveedores.

Comparando empresas clientes con proveedores, esto nos da a entender que en cuanto a su discurso, ambos grupos de empresas utilizan una frecuencia similar para referirse a los temas de sostenibilidad y sus diferentes aspectos. Ahora bien, las empresas clientes suelen hacer más uso del término sostenibilidad, mientras que los proveedores prefieren hacer uso de los aspectos más concretos como son el

medioambiental o el social. Dado que dentro del grupo de clientes las grandes empresas son las que más utilizan el término sostenibilidad, extraemos las siguientes conclusiones:

- a) Las grandes empresas clientes están muy habituadas a la utilización del término sostenibilidad, comparadas con las medianas y pequeñas. También superan al resto en uso de los términos medioambiental (ligera diferencia) y social, donde la diferencia es muy notable (más del doble de frecuencia de uso). Esto puede ser a que las primeras tienen profesionales y departamentos dedicados a cada uno de estos temas, procesos más consolidados, emiten informes, memorias y publicaciones, etc.
- b) Las empresas proveedoras en general se sienten más cómodas con el uso de términos como medioambiental y social. Esto puede ser derivado de las certificaciones de que disponen en estos campos.

Como se ha comentado anteriormente, estos resultados confirman los resultados expuestos en apartados anteriores.

### **Temas de CONCIENCIACIÓN, COMPROMISO**

CLIENTES: Ordena CONCIENCIACIÓN (0.16), COMPROMISO (0.12). TOTAL= 0.28.

PROVEED: Ordena CONCIENCIACIÓN (0.13), COMPROMISO ( 0,03). TOTAL=0.16.

En este bloque las diferencias entre los grupos de empresas clientes y proveedores no son muy grandes, siendo la más relevante el uso de la palabra “compromiso” y sus derivados. Analizando este aspecto, se constata que este mayor uso proviene casi exclusivamente de las grandes empresas clientes. Este punto refuerza los resultados que veremos en el Capítulo IV, sobre el elevado grado de concienciación de estas grandes empresas clientes con respecto al resto.

En cuanto a las empresas proveedores se constata que la frecuencia de uso de las palabras compromiso y concienciación en las empresas de ámbito local duplica a las de

ámbito nacional. Esto lo interpretamos de la siguiente manera: los compromisos en el ámbito de la sostenibilidad se materializan en las empresas proveedoras en la forma de las certificaciones de empresa. Todas las empresas proveedoras lo han hecho de esta forma. Pero así como las empresas de ámbito nacional lo han hecho casi exclusivamente pensando en el acceso a determinados mercados, las de ámbito local también lo han considerado como una herramienta que les puede permitir mejorar en sus procesos internos. Es por ello que su grado de concienciación es mucho mayor. De igual forma esto refuerza los resultados que expondremos en el capítulo siguiente.

**Temas de COSTES, PRECIO, ECONÓMICO, BENEFICIOS (incluye GASTOS, CARO, BARATO, DINERO)**

CLIENTES: Ordena COSTES (0.71), PRECIO (0.34), ECONÓMICO + BENEFICIOS (0.33).

PROVEED: Ordena COSTES (0.56), PRECIO (0.79), ECONÓMICO + BENEFICIOS (0.33).

Al comparar el bloque en general entre empresas cliente y proveedores, apreciamos que globalmente la diferencia entre ambos es pequeña. Por un lado, los términos relacionados con las palabras económico, beneficio y dinero son prácticamente iguales entre las empresas cliente y proveedores.

En lo relativo al uso de la palabra COSTES y similares, vemos que las empresas clientes son más sensibles que los proveedores. Analizando dentro de cada grupo de empresas, son los clientes pequeños y medianos quienes duplican y triplican, respectivamente, la frecuencia de uso de estas palabras comparados con los clientes grandes. Este resultado refrenda de nuevo nuestros resultados anteriores, en los que las grandes empresas clientes consideran la concienciación de sus dirigentes como un factor clave, mientras que las pequeñas y medianas dan más importancia al factor económico y a los costes.

En las empresas proveedores no se aprecia una diferencia significativa en este sentido entre las de ámbito nacional y las de ámbito local.

Para los proveedores el término PRECIO es mucho más relevante que para las empresas cliente. De hecho en cierta medida el precio para un proveedor viene a ser el coste para la empresa cliente, y ello se constata en la frecuencia de uso de ambos términos que es muy parecida (0.79 vs 0.71).

En las empresas proveedoras se aprecia una gran diferencia en la frecuencia de uso de este término a favor de las de ámbito nacional, casi 2.5 veces superior a las de ámbito local. Siendo un tema relevante para todas ellas, esta diferencia la justificamos en cuanto a los factores que influyen en la toma de decisiones hacia la sostenibilidad en este tipo de empresas: para las grandes el factor precio es determinante, para las pequeñas no lo es tanto, y la concienciación también juega un papel. Esto apoya los resultados anteriores.

#### **Temas de CUMPLIMIENTO, AUDITORÍAS, EXIGIR, REQUERIR, OBLIGAR, PRESIÓN, NORMATIVA, LEY, LEGISLACIÓN**

CLIENTES: Ordena CUMPLIMIENTO ++ (0.50), AUDITORÍAS (0.42), EXIGIR + REQUERIR + OBLIGAR + PRESIÓN (0.49), NORMATIVA + LEY +LEGISLACIÓN (0.41).

PROVEED: Ordena CUMPLIMIENTO ++ (0.93), AUDITORÍAS (0.67), EXIGIR + REQUERIR + OBLIGAR + PRESIÓN (0.74), NORMATIVA + LEY +LEGISLACIÓN (0.98).

Consideramos relevante el estudio de este conjunto de palabras pues tratan de los aspectos relacionados con el cumplimiento con normativa, con exigencias, con requerimientos, obligaciones, con presión ejercida y recibida, con la ley, normativa y la legislación, así como con las auditorías.

Vemos que globalmente la frecuencia del uso de este grupo de palabras es mucho mayor en los proveedores que en las empresas clientes, llegando casi a duplicarse. Como apreciamos en los datos presentados más arriba, analizando los diversos subgrupos vemos una notable diferencia en todos ellos, variando esta en unos incrementos que van desde el 50% hasta más de un 100%.

Este punto también refuerza los resultados que hemos obtenido, pues las empresas proveedoras están más habituadas a este tipo de contextos de exigencias, de presión para cumplir ciertas normativas o legislaciones, a recibir auditorías, etc. Esto lo hemos mencionado anteriormente: por un lado son empresas que están certificadas de acuerdo a normativas, por otro lado reciben presiones por parte de sus clientes, por un tercer lado, reciben más presión por parte de las administraciones que las empresas clientes. Y todo ello implica la familiarización con este vocabulario.

### **Temas de ADMINISTRATIVO + BUROCRACIA**

CLIENTES: Ordena ADMINISTRATIVO + BUROCRACIA (0.11).

PROVEED: Ordena ADMINISTRATIVO + BUROCRACIA (0.34).

Al estudiar esta agrupación de palabras constatamos que las empresas proveedoras están significativamente más sensibilizadas con su uso, triplicando al de las empresas clientes. Como veremos más adelante en el capítulo de Resultados, este punto refuerza los resultados obtenidos en los que las empresas proveedoras ponen de manifiesto que hay demasiada carga administrativa, de papeles y burocracia en la gestión de los temas de sostenibilidad, bien para cumplir con sus clientes, con las administraciones públicas y con sus procesos de certificación como empresas.

## **4.2. Extracción de códigos o categorías**

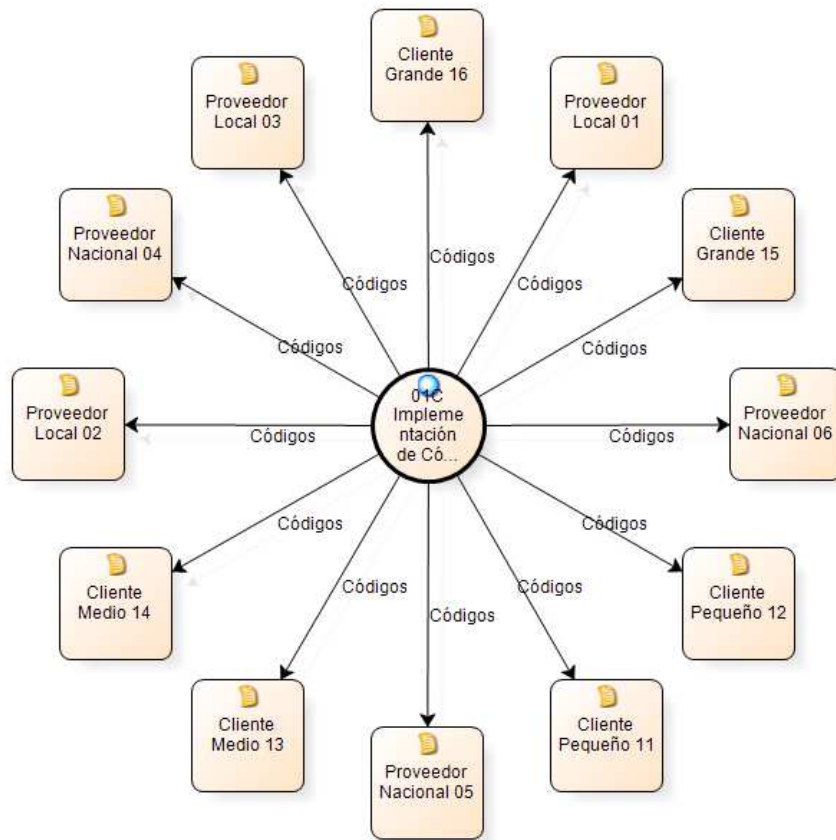
En el apartado anterior hemos hablado de la aproximación del análisis del discurso al explicar cómo se ha llevado a cabo la codificación de nodos o categorías. Este trabajo nos ha proporcionado pistas o una cierta orientación para llevar a cabo el análisis de contenido. En el Anexo 6 se presenta un extracto de un nodo.

En esta última etapa del análisis, hemos ido al modelo que habíamos determinado en el marco teórico, para ver cómo se ha acoplado a nuestro discurso. En este punto hemos procedido al análisis del contenido de la codificación de categorías en relación a nuestro marco teórico. Para cada nodo o categoría hemos evaluado el contenido codificado, comparando unas entrevistas con otras, comparando la información suministrada por empresas clientes y proveedores, analizando los diferentes segmentos dentro de cada uno de los grupos (clientes pequeños, medios y grandes; proveedores de ámbito local y nacional). A partir de estos análisis de contenidos y comparaciones, hemos ido obteniendo unos resultados al detectar unos ciertos patrones en la medida que la información se va repitiendo (se logra la saturación); de igual forma se han obtenido resultados en la medida en que hay divergencias en los discursos de los interlocutores de los diferentes grupos de empresas.

A continuación se presentan algunas figuras, gráficos y tablas que se han obtenido a la hora de relacionar categorías con los diferentes tipos de recursos, de diferentes maneras. En unos momentos analizamos la codificación de los diferentes recursos (o entrevistas) para una misma categoría o nodo. En otros momentos analizamos la codificación de las diferentes categorías o nodos dentro de un mismo recurso (o entrevista). Estas figuras, gráficos y tablas han servido como base de referencia para la obtención de los resultados finales de este trabajo de investigación. Dichos resultados se presentan en el capítulo siguiente.

La siguiente Figura 9 muestra un ejemplo de la relación de una categoría analítica concreta con todos y cada uno de los recursos o entrevistas en los que ha aparecido tras el proceso de codificación.

**Figura 9. Relación de categoría 01C (Implementación de códigos) con cada uno de los recursos (entrevistas).**

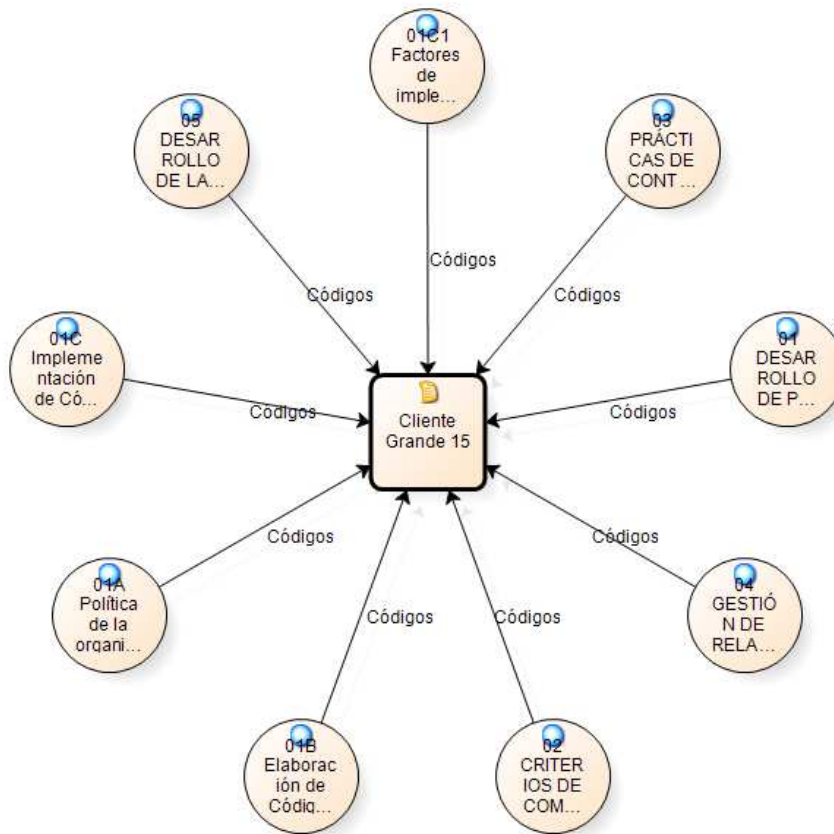


Fuente: Elaboración propia.



La siguiente Figura 10 muestra un ejemplo de la relación de un recurso o entrevista concreto con todas y cada una de las categorías analíticas o nodos que han aparecido tras el proceso de codificación.

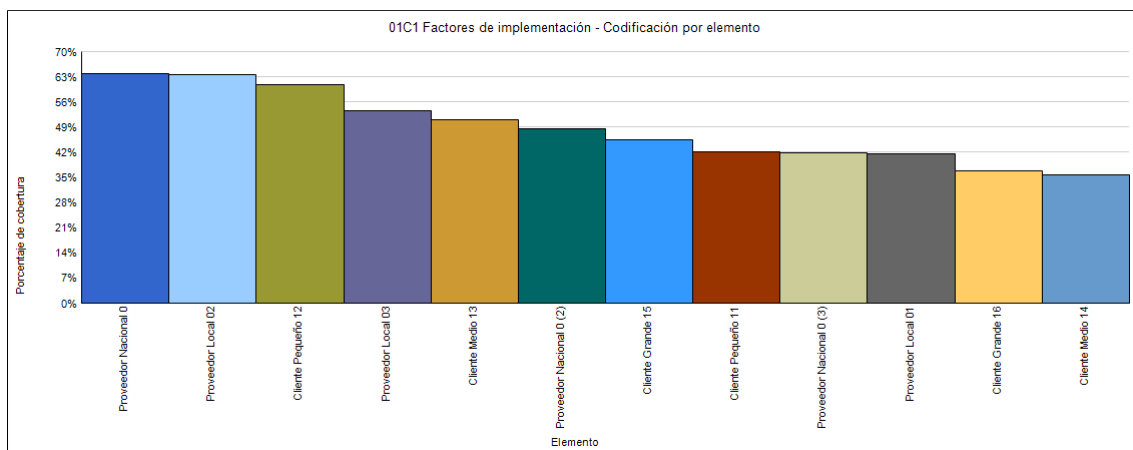
**Figura 10: Relación de un recurso o elemento (entrevista a Cliente Grande 15) con cada una de las categorías o nodos.**



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente figura muestra un ejemplo de codificación por elemento, es decir, la relación de una categoría analítica utilizada en el trabajo y su distribución entre las entrevistas realizadas. Como se puede observar no se distribuye por igual en todas las entrevistas, dado que hay conceptos o categorías que tomaron más protagonismo con unos entrevistados que con otros. NVIVO nos presenta esta información en gráficos de barras (en los que los recursos aparecen ordenados de forma decreciente en función de su porcentaje de cobertura) o en tablas, como se aprecia en la Figura 11 o en la Tabla 15 a continuación:

**Figura 11. Codificación por elemento. Relación de categoría 01C1 (Factores de implementación) con cada uno de los recursos (entrevistas), ordenados en función del porcentaje de cobertura**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15: Relación de categoría 01C1 (Factores de implementación) con cada uno de los recursos (entrevistas), con datos de números de referencias y del porcentaje de cobertura.**

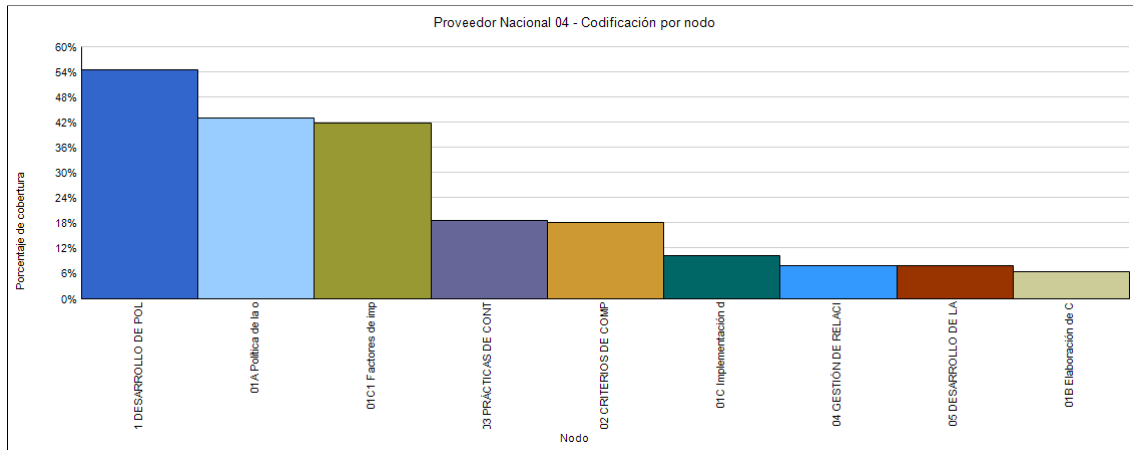
Nombre	Referencias	Cobertura
Cliente Grande 15	20	45,48%
Cliente Grande 16	14	36,73%
Cliente Medio 13	40	50,98%
Cliente Medio 14	18	35,73%
Cliente Pequeño 11	23	42,01%
Cliente Pequeño 12	23	60,91%
Proveedor Local 01	34	41,67%
Proveedor Local 02	34	63,66%
Proveedor Local 03	21	53,42%
Proveedor Nacional 04	34	41,74%
Proveedor Nacional 05	23	48,59%
Proveedor Nacional 06	30	63,86%

Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes tres figuras muestran tres ejemplos concretos de Codificación por nodo, en las que se relacionan cada entrevista realizada en este trabajo con cada una de las diferentes categorías analíticas utilizadas. Como se puede observar no se distribuyen por igual en todas las entrevistas, dado que en cada entrevista unos conceptos o categorías tomaron más protagonismo que otros. Estas figuras presentan los resultados ordenados de forma decreciente en función del porcentaje de cobertura.

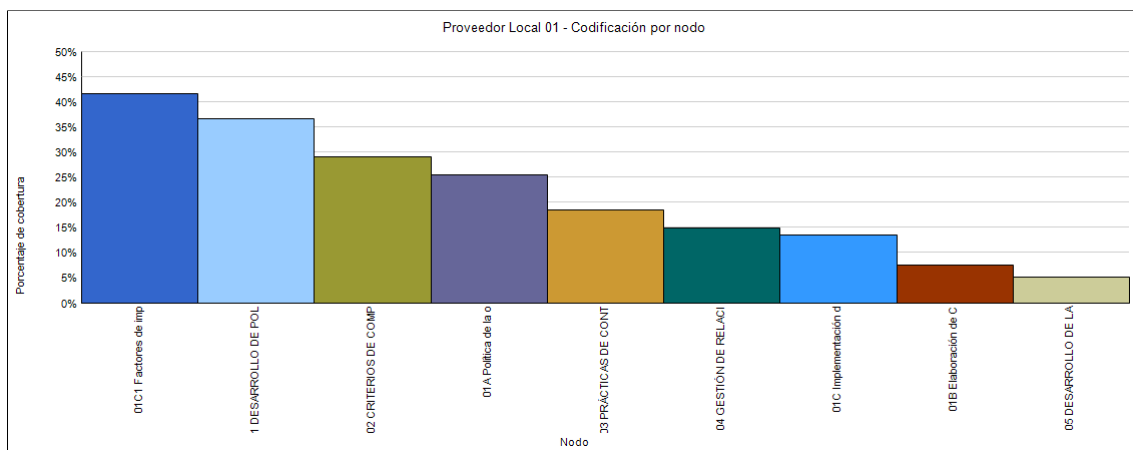
Se presentan dos ejemplos de recursos o entrevistas a empresas proveedoras y uno de empresa cliente.

**Figura 12. Codificación por nodo. Relación de un recurso (entrevista a Proveedor Nacional) con cada una de las categorías, ordenados en función del porcentaje de cobertura.**



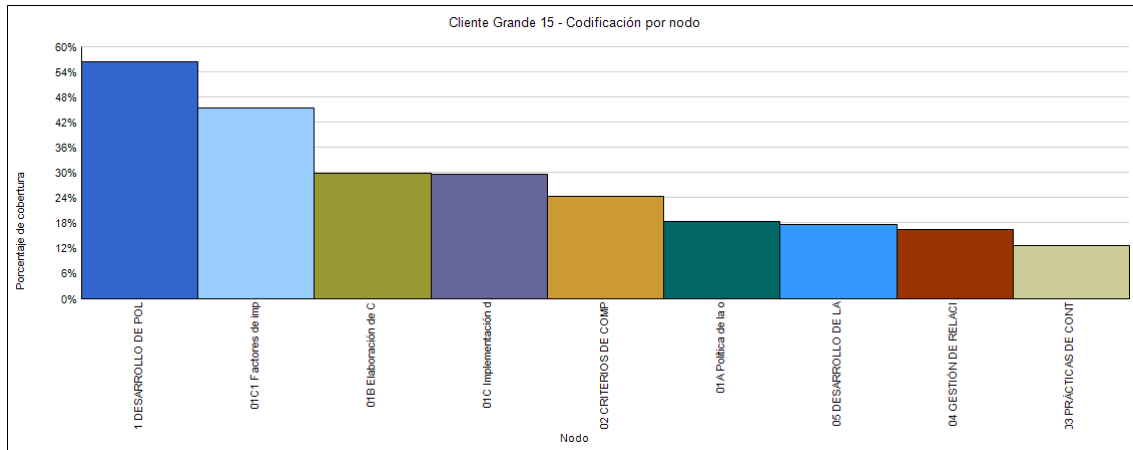
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 13. Codificación por nodo. Relación de un recurso (entrevista a Proveedor Local) con cada una de las categorías, ordenados en función del porcentaje de cobertura.**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 14. Codificación por nodo. Relación de un recurso (entrevista a Cliente Grande) con cada una de las categorías, ordenados en función del porcentaje de cobertura.**



Fuente: Elaboración propia.

Después de la fase de análisis procedemos a la interpretación de los datos e información que hemos obtenido, tratando de ver si efectivamente se da una respuesta a los objetivos que se han planteado. Esta interpretación se lleva a cabo en el ámbito del discurso, así como en el de categorías analíticas y conceptos. Esta interpretación consiste en una actividad intelectual de análisis en la que buscamos analogías, diferencias, patrones, saturación de información, etc. entre las informaciones obtenidas a partir de los distintos interlocutores. De una parte se comparan empresas clientes y proveedores, de otra parte las empresas clientes grandes, medias y pequeñas, y de otra los proveedores locales y nacionales. Los resultados se presentan en el capítulo siguiente.

## Resultados. Aspectos metodológicos

Como veremos más adelante en el Capítulo IV. RESULTADOS, podemos constatar que han sido acertadas las siguientes decisiones que se han tomado en este Capítulo III. METODOLOGÍA:

### La conveniencia de realizar entrevista en profundidad.

El análisis de la información recogida nos permite poder afirmar que el único método para acceder a ella, en el nivel de profundidad que se requería en este trabajo, era el de la entrevista en profundidad. Otros métodos, como el análisis de la información publicada por las empresas en documentos oficiales o en páginas *web*, o como cuestionarios y encuestas como base para métodos cuantitativos, no habrían resultado adecuados pues no habrían llegado al mismo nivel de profundidad para obtener la información directa, ni los matices que se derivan de ella. Tampoco hubiesen permitido el contrastar diversas posiciones.

### La determinación del número de empresas a entrevistar.

En este capítulo se ha justificado que se ha determinado una muestra de seis empresas de tipo clientes (cadenas hoteleras) y seis empresas de tipo proveedores (lavanderías industriales) como suficiente para llevar a cabo este trabajo de investigación. El análisis de las entrevistas nos ha confirmado este punto, en la medida que se alcanza el punto de saturación de información. La literatura dice que el "punto de saturación teórica" se alcanza cuando la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación (Glaser y Strauss, 1967), es decir, cuando nueva información no produce ningún cambio (o este es muy pequeño) a la información ya registrada, cuando nuevas entrevistas no añaden nada relevante a lo ya conocido (Guest et al., 2006). Esto se ha comprobado en prácticamente todas las respuestas que se han obtenido a lo largo de las entrevistas.

Este punto se ha visto favorecido por los siguientes factores: unos objetivos de estudio bien definidos, la elección de una población homogénea (Guest et al., 2006) y a que los individuos entrevistados poseen un alto nivel de competencia en el terreno en cuestión (Romney et al., 1986).

En resumen, al finalizar este proceso de codificación y análisis comprobamos que la metodología que se ha seguido es la correcta. La elección del método de entrevista semiestructurada y en profundidad a los interlocutores seleccionados se ha demostrado pertinente para este estudio, ya que nos ha aportado una información suficiente para obtener unos resultados válidos que den respuesta a los objetivos que se han planteado. Estos resultados han demostrado que el modelo de Leire y Mont (2010) permite explicar el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables en este sector, nos han ayudado a identificar los factores que influyen en su implementación, así como a elaborar una serie de propuestas y sugerencias.





# IV. RESULTADOS. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

---

Una vez expuesta la Metodología que se ha seguido para llevar a cabo este estudio, en el presente capítulo se detallan los resultados que se han obtenido para tratar de dar respuesta a los objetivos que se habían planteado. Esto se ha decidido hacerlo de forma conjunta en agrupaciones de objetivos, en lugar de abordarlo uno a uno. El motivo fundamental es que se encuentran contenidos, razonamientos y justificaciones muy relacionados, lo que nos llevaría a una duplicidad a la hora de presentarlos.

Los objetivos a los que se trata de dar respuesta con el análisis de las entrevistas son los siguientes:

- Describir y evaluar el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables de las principales empresas del sector de Hostelería en España (en concreto las cadenas hoteleras), con sus proveedores (en concreto, en lavandería industrial) aplicando el modelo más completo para poder explicarlo. Mediante una aproximación de investigación cualitativa se aborda la gestión sostenible de las compras desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista del proveedor.
- Identificar los principales motores / facilitadores o barreras / obstáculos más relevantes que pueden ayudar, facilitar e impulsar o dificultar e incluso impedir una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable.
- Proponer un modelo de CSR, que pudiera ser testado a posteriori, a partir de los resultados obtenidos. Este modelo se basará en una serie de propuestas y sugerencias que favorezcan las condiciones para una adecuada implementación de la gestión de CSR dentro del ámbito empresarial.

Abordamos la cuestión de la siguiente forma:

Se trata en primer lugar de evaluar el grado de concienciación de la propia empresa compradora (la cadena hotelera) en temas de sostenibilidad, es decir, evaluar el grado de implementación de las políticas de sostenibilidad en la empresa. En la medida en que dicha empresa esté bien concienciada y tenga dichos sistemas bien implantados internamente, asumidos por todos sus trabajadores y departamentos, se encontrará lo suficientemente madura como para tratar de llevar estos sistemas más allá de los límites de su propia organización. Aún así, la literatura nos dice que existe una gran distancia entre la idea teórica de GSCS y su implementación en la práctica (Bowen et al., 2001; Giménez y Tachizawa, 2012). Será pues en ese momento cuando evaluaremos el grado de implementación hacia sus proveedores (empresas de lavandería industrial) a través de la función de Compras.

## 1. Desarrollo de Políticas de CSR

---

### 1.A. Política social de la organización

---

Todas las entrevistas se inician con una introducción en la que se presenta el proyecto de la investigación, los objetivos que se persiguen y el marco en el que se inscribe la entrevista en cuestión que se lleva a cabo, aclarando que el objeto fundamental es la evaluación del sector y no a cada una de las empresas<sup>19</sup>. En esta primera introducción ya se percibe una gran diferencia en el grado de conocimiento que los interlocutores tienen sobre el tema de sostenibilidad.

Tan solo los interlocutores de empresas clientes de grandes cadenas hoteleras son conocedores de que la sostenibilidad se refiere a tres aspectos como son el

---

<sup>19</sup> Para más detalles véase el Capítulo III. METODOLOGÍA.

medioambiental, el social y el económico (WCED, 1987; Elkington, 1998). Este hecho se constata fácilmente a partir de la información publicada en web por parte de estas empresas. De hecho, en la entrevista no se nos permite entrar a preguntar sobre estos asuntos, al ser considerados unos puntos de partida muy básicos por parte de nuestros interlocutores; estos consideran que el tiempo de que se dispone para la entrevista es limitado, por lo que esta debe versar sobre los puntos que aporten información novedosa, adicional a lo que ya está disponible en la web de la compañía.

El resto de interlocutores, tanto de empresas cliente de tamaño medio y pequeño, así como de empresas proveedoras (independientemente del tamaño de estas), suele asociar únicamente la sostenibilidad al aspecto medioambiental. Esta realidad no es sino un reflejo de lo que vemos en la literatura académica, donde se reconoce que el número de publicaciones que consideran los tres aspectos de sostenibilidad en la cadena de suministro es muy reducido (Carter y Rogers, 2008; Seuring y Müller, 2008; Gold et al., 2010; Carter y Easton, 2011; Chkanikova y Mont, 2012; Giménez y Tachizawa, 2012; Winter y Knemeyer, 2013). En cambio se admite que se ha publicado muchísimo más sobre el aspecto medioambiental en concreto que sobre el conjunto (Carter y Rogers, 2008; Seuring y Müller, 2008; Gold et al., 2010; Carter y Easton, 2011; Giménez y Tachizawa, 2012; Winter y Knemeyer, 2013).

Así eran los discursos de los entrevistados sobre la definición y concepto de sostenibilidad:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“La sostenibilidad en general trata de todo aquello que esté relacionado con el mantenimiento del medio ambiente”.</i>
Cliente pequeño	<i>“La sostenibilidad se trata de cuidar el medio ambiente, es decir, tomar una serie de acciones encaminadas a cumplir con cuestiones que ayuden a mejorar el medio ambiente. Por ejemplo, en temas relacionados con el reciclado, las gestión de los residuos, las emisiones a la atmósfera, etc.”</i>
Cliente medio	<i>“...definiría el término sostenibilidad en pocas palabras, tanto desde el</i>

	<i>punto de vista personal, como desde el punto de vista de la empresa, como la defensa del medio ambiente, en una época en la que a nivel social y a nivel mundial existe una preocupación”.</i>
Cliente medio	<i>“A título personal, la idea que tengo de sostenibilidad es que tenemos que hacer las cosas de tal forma que no nos carguemos el planeta en cuatro días. Si empezamos a consumir todos los recursos habidos y por haber, imagino que algún día se acabará gastando algo y empezarán los problemas. O sea, mi idea de sostenibilidad es que si no hacemos algo para que las cosas no se acaben, no nos carguemos la capa de ozono, no nos quedemos sin petróleo... En definitiva, trabajar de tal forma que mis hijos, mis nietos, etc. y dentro de 1500 años esto siga funcionando”.</i>

Aparte de las grandes empresas cliente, tan solo hay un interlocutor que conoce el tema de la sostenibilidad en sentido más amplio, incluyendo el aspecto social. La justificación de este hecho reside en el conocimiento que esta persona tiene de cierta normativa sobre este campo. Este conocimiento no lo ha desarrollado en su empresa actual (empresa proveedor de tamaño pequeño) sino en su experiencia previa (en empresa proveedor de tamaño grande). La siguiente cita se refiere a su explicación del término:

*“Sostenibilidad, pues... un cumplimiento o un ideal de cumplimiento de la normativa medioambiental y también de recursos humanos. Yo entiendo la nueva normativa, inclusive recordando la ISO14001 por el tema de cuidado medioambiental y respeto al medio ambiente, y así mismo la nueva (normativa) que ha salido en Europa y que es la ISO 26000, que si no recuerdo mal viene a citar unas normas sobre el comportamiento del empresariado con respecto a recursos humanos, y al tratamiento del personal, no solamente nacional, sino también internacional en la contratación de grandes contratos de fabricación y de importación en suministros internacionales”.*

Es pues una realidad la falta de conocimiento sobre sostenibilidad por parte de los

directivos de empresas, por lo que se convierte en necesario profundizar en ello, lo que concuerda con lo que algunos autores especializados han expresado en buena parte de sus trabajos (Mamic, 2005; Pedersen y Anders, 2006; Leire y Mont, 2008, 2010; Park-Poaps y Rees, 2010). La razón por la que ciertos interlocutores (pocos) conocen el verdadero significado de la sostenibilidad radica en el hecho de que estas personas han sido expuestas en su trabajo cotidiano a trabajar en este contexto. Es decir, en las empresas en las que han trabajado se han invertido recursos en profundizar en este conocimiento, siguiendo las recomendaciones de los autores mencionados. Esto ha podido tener lugar de diversas maneras:

- bien porque hayan liderado proyectos de implementación, como son los casos de los directivos de empresas proveedoras en los procesos de certificación de las mismas, o de los responsables de grandes empresas cliente en los proyectos de implementación internamente en su empresa o externamente hacia proveedores;
- bien porque hayan desempeñado posiciones relacionadas con ello, como pueden ser responsables de sostenibilidad, de RSC, de calidad o de medio ambiente;
- bien porque hayan recibido formación específica al respecto, como ocurre en todos los casos donde hay un proceso de certificación de la empresa o en los casos de grandes empresas clientes donde se forma al personal como etapa inicial en un proceso de implementación.

Cualquiera de estas tres situaciones está plenamente en consonancia con algunos de los modelos que se han estudiado (Carter y Jennings, 2004; Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Carter y Rogers, 2008; Leire y Mont, 2010).

En los casos en los que se ha detectado un desconocimiento o cierta confusión en cuanto al concepto de sostenibilidad, el entrevistador se esfuerza en este momento inicial de la entrevista para aclararlo, de forma que la continuación de la conversación discurra en un contexto de terminología común para todos los intervinientes. El análisis de las transcripciones demostrará posteriormente que, a pesar de ello, se sigue asociando el término casi exclusivamente al aspecto medioambiental.

A la hora de elaborar el guión de la entrevista, con la idea de introducir el tema, consideramos interesante el preguntar por la percepción de los interlocutores sobre el grado de concienciación general de la sociedad sobre el tema de la sostenibilidad. Las respuestas que se obtienen son variadas, algunas reflejan la percepción que los interlocutores tienen de su entorno más cercano, en su ámbito familiar, otras se refieren a la población en general. Estos son algunos de los discursos al respecto:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“Yo no lo creo, honestamente no lo creo (sobre la concienciación de la sociedad)”.</i>
Cliente pequeño	<i>“No es que esté diciendo que yo a título personal no esté concienciado. No es eso. En casa nosotros reciclamos, tenemos en cuenta lo de la separación entre basura o desechos orgánicos, el papel, el vidrio y el plástico. No es difícil y creemos en ello. Luego vamos a los puntos de entrega que el ayuntamiento ha preparado, y allí depositamos estos residuos”.</i>
Cliente pequeño	<i>“Concienciación sí que la hay, cada uno consigo mismo, en casa”.</i>
Cliente medio	<i>“... estamos todos muy concienciados con el medio ambiente hoy en día, afortunadamente”.</i>
Cliente medio	<i>“No (creo que el ciudadano medio está concienciado). Creo que sí que ha habido una mejora. Pero creo que las empresas de recogida de basuras y residuos deberían dar todas las opciones para que las personas en su hogar tengan la posibilidad de que su separación de la basura se gestione correctamente. Dudo mucho que esto se haga correctamente”.</i>
Cliente medio	<i>“En una época en la que a nivel social y a nivel mundial existe una preocupación”.</i>
Proveedor nacional	<i>“No (creo que el ciudadano medio está concienciado). Mi opinión personal es que no. Reciclar, reciclamos casi todos, una gran parte de la población o al menos la gente que yo conozco lo hace. Lo que no tengo muy claro es si lo hacen porque están concienciados de ello o si</i>

	<p><i>es porque lo vemos mucho por la tele y nos lo meten por la cabeza. El concepto de reciclado, mucha gente con la que hablo me dice es “que al final lo que está haciendo el Gobierno con esto de que todos reciclemos es ahorrarse los puestos de trabajo de la gente que debería hacerlo en las empresas”. No sé si realmente tenemos todos claro el concepto ese de que el reciclado es bueno para la sostenibilidad. O en realidad tenemos el concepto porque lo vemos mucho, porque me lo han metido por ahí, pero si me meten otra cosa, pues también lo haría. Ya te digo, la frase que escucho muy a menudo es: “yo no reciclo porque así lo que hago es dar puestos de trabajo”.</i></p>
Proveedor local	<p><i>“Lo primero es la concienciación ciudadana. Y yo creo que en España, lo poco que estoy oyendo en cuanto a la concienciación en el reciclaje en las casas, sí que está funcionando, de manera consciente y voluntaria por parte de las personas, sí que se quiere tener esta iniciativa. Yo lo estoy viendo, y nace casi espontáneo, se está haciendo una publicidad, se están poniendo los medios dentro de las casas, y aún así te estás quedando corto, pero nace de la población esa intención. En las empresas no existe nada”.</i></p>

Estos discursos sirven a modo de introducción para a continuación abordar la percepción de los interlocutores sobre el grado de concienciación general de la sociedad sobre el tema de la sostenibilidad. A partir de ahí se pretende abordar su percepción sobre el grado de concienciación de las empresas. De estos discursos se obtienen las siguientes conclusiones:

Existe una división de opiniones en lo relativo a la concienciación de la sociedad, pues unos consideran que no lo está y otros que sí. Casi todos los que hablan de su entorno cercano, reconocen que sí existe esa sensibilización y que se toman iniciativas, como por ejemplo en temas de reciclado de residuos. En algún caso se reconoce que quizás estas iniciativas no sean suficientes, porque han arraigado más en las personas que en las empresas, y es por ello que en ocasiones puede haber falta de medios para llevarse a cabo. Se reconoce que se ha mejorado en los últimos años, en gran medida gracias a la sensibilización o publicidad realizada, pero que aún queda camino por recorrer.

Sobre el grado de concienciación que tiene cada una de las empresas objeto de este estudio, las respuestas que se obtienen son diversas. Realmente este estudio se enfoca hacia cómo las empresas clientes están más o menos concienciadas internamente, para a partir de ahí tomar decisiones sobre cómo extender las prácticas de sostenibilidad hacia sus proveedores a través de políticas de compra socialmente responsable. Dado que este estudio tiene una doble aproximación, por un lado desde la perspectiva de cliente y por otro desde la perspectiva del proveedor, enfocamos la cuestión de la siguiente forma:

- a) en primer lugar sobre el grado de concienciación de las empresas clientes;
- b) luego vemos el grado de concienciación de las empresas proveedores; y
- c) a continuación abordamos desde la perspectiva de proveedor en qué medida esta concienciación que ellos puedan tener les ha venido por parte de estos clientes o por otra vía.

## **PERSPECTIVA DE EMPRESA CLIENTE**

Excepto las grandes empresas cliente, que sostienen que ellos están plenamente concienciados, en general todos hablan de que hay muy poca concienciación. A pesar de ello, se aprecian algunas iniciativas, y se intentan poner en marcha algunas acciones en este sentido. Asumen que se podría hacer mucho más. La impresión en algunos casos es que la concienciación viene más por parte de los trabajadores a nivel individual, que por parte de una cultura empresarial que tratase de promoverlo. Esto concuerda con lo que nos dice la literatura de que los esfuerzos corporativos son todavía escasos, desordenados y en una fase primera de iniciación (Mont y Leire, 2009).

Se aprecian diferencias significativas entre empresas, y nos encontramos con que las respuestas pueden ser muy diferentes, en función de los siguientes puntos:

- El tipo de empresa cliente o proveedor.



- El tamaño de la empresa. Las grandes cadenas sí que están concienciadas sobre ello, empezando por la alta dirección de la compañía, y a partir de ahí implementarán una serie de acciones (de diversa índole dependiendo del tipo de empresa como se verá más adelante). En las pequeñas o medianas empresas la concienciación es más bien pobre, incluso nula en algún caso; reconocen una intención, pero admiten que esta es muy débil, en la que cabe un potencial de mejora considerable.
- Las principales motivaciones que han podido influir para que la empresa haya decidido poner en marcha actividades en el ámbito de la sostenibilidad. Estas motivaciones han hecho que se definan unas prioridades a nivel interno de las empresas sobre si acometer este tipo de proyectos y con qué intensidad.
- El carácter multinacional de la empresa. Una empresa con presencia en varios países tiene una mayor concienciación hacia la sostenibilidad que una empresa nacional.
- La cultura de la empresa. Aquí influye enormemente el tipo de liderazgo de la alta dirección de la empresa en el grado de interiorización de estos temas: por un lado el hecho de si el interlocutor es propietario de la empresa o asalariado; por otro lado en el caso de grandes cadenas; o finalmente si se trata de un líder con gran implicación en estos temas.
- Las acciones son variadas, más orientadas hacia el diseño de instalaciones, mejora de la eficiencia energética o gestión de residuos.

Pasamos a continuación a analizarlos uno a uno:

### **Tamaño de la empresa.**

El tamaño de la empresa cliente es un factor de gran relevancia. Las grandes cadenas hoteleras tienen una concienciación en sostenibilidad plena. En cambio en las pequeñas o medianas empresas cliente la concienciación en sostenibilidad es más bien pobre, escasa, incluso nula en algún caso. Esto concuerda con lo que nos dice la

literatura al respecto de que los esfuerzos corporativos son todavía escasos y tienen poca relevancia en pequeñas y medianas empresas (Mont y Leire, 2009). Estos son algunos discursos al respecto:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“No, realmente no aplicamos prácticamente nada. (...) en la gestión del hotel, podemos decir que la sostenibilidad no es una prioridad”.</i>
Cliente pequeño	<i>“Primero tenemos que concienciarnos nosotros, yo creo”.</i>
Cliente pequeño	<i>“Posiblemente las grandes cadenas sí que puedan hacer más cosas en este sentido, pero la gran mayoría no lo hacemos”.</i>
Cliente pequeño	<i>“No creo que se haga gran cosa en el sector. Al menos en los hoteles o en las cadenas en las que yo he trabajado no se hace”.</i>
Cliente medio	<i>“El problema de todo esto es que no hay nadie que esté preocupado de que se cumplan los parámetros que estás comentando”.</i>
Cliente medio	<i>“Creo que depende un poco de la empresa. Funciona si es una multinacional, o si es una gran empresa. Supongo que las multinacionales le ponen más peso específico a la sostenibilidad. La pequeña y mediana empresa le ponen poco”.</i>
Cliente grande	<i>“El tema de la sostenibilidad es algo que se tiene muy en cuenta, desde hace mucho tiempo”.</i>
Proveedor nacional	<i>“Hay grandes cadenas que toman una serie de medidas orientadas a la mejora en sostenibilidad”.</i>

Las grandes cadenas tienen una concienciación en sostenibilidad interiorizada, empezando por la alta dirección de la compañía, que con un compromiso firme por su parte, desarrolla políticas a nivel interno que alcanzan a toda su organización, y a partir de ahí implementará una serie de acciones (de diversa índole dependiendo del tipo de empresa, como se verá más adelante). Esta concienciación por parte de la dirección de las empresas clientes es un factor clave, tal y como reconoce la literatura (Carter y

Jennings, 2004; Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010; Park-Poaps y Rees, 2010; Giménez y Tachizawa, 2012). Estos son algunos discursos al respecto:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“Viene desde muy arriba, desde la dirección, y nos llega a todos los empleados.(...) Viene de la alta dirección aquí en España, que es quien impulsa todas las políticas y actividades que aquí se llevan a cabo. Pero al ser una empresa multinacional, todo esto nos llega desde allí, donde está implementado desde hace muchos años”.</i>
Cliente grande	<i>“La empresa tiene un código de conducta muy bien definido. Parte de una implicación de la alta dirección de la empresa, con una misión y unos valores muy concretos”.</i>
Proveedor nacional	<i>“Esta empresa, Cliente Grande, se implica, lanza muchas acciones”.</i>

Las grandes empresas clientes tienen suficiente capacidad financiera para destinar recursos específicos en el campo de la sostenibilidad, aunque lo pueden hacer de diversas maneras. Algunas llegan a tener un departamento específico en sostenibilidad y recursos independientes para cada una de las áreas de responsabilidad social corporativa, medioambientales o sociales. Otras empresas cuentan con estos recursos, pero centralizados en un mismo equipo de personas. En las grandes empresas clientes entrevistadas se encuentran casos de ambas formas. La necesidad de recursos financieros para emprender acciones en el campo de la sostenibilidad lo recoge la literatura académica (Perrini y Tencati, 2006; Tachizawa et al., 2012).

Para estas grandes empresas las motivaciones residen en una concienciación a priori interiorizada en la organización desde hace mucho tiempo. Este es un aspecto muy ligado a la cultura de la empresa, que indudablemente puede tener un papel muy importante independientemente del tamaño de la empresa.

Se considera que algunas preguntas que inicialmente estaban en el guión, no procede que se hagan a estas grandes empresas, pues van más orientadas hacia cuestiones relacionadas con los estados muy incipientes en que se generan estas motivaciones.

Las grandes empresas se encuentran en una fase más avanzada, de más madurez, y estos estados iniciales los dejaron atrás hace muchos años, por lo que las preguntas no resultan apropiadas.

Cuando hablamos de empresas clientes grandes no debemos confundir el tamaño con la categoría de los hoteles en cuanto al número de estrellas. Grandes cadenas entrevistadas están formadas por hoteles de tres, cuatro o cinco estrellas, mientras que pequeñas empresas cliente también lo están de hoteles de tres, cuatro o cinco estrellas. Es por tanto el tamaño de la empresa un factor relevante de cara a la concienciación de la empresa, y no la categoría de sus hoteles. Algunos discursos al respecto son:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“Y si no se hace en hoteles como este, que es de 5 estrellas, menos aún debe de hacerse en hoteles de 1 a 3 estrellas”</i>
Cliente grande	<i>“No te creas que es siempre así, la mayor categoría de hotel o número de estrellas no implica más sensibilización en temas de sostenibilidad. Por ejemplo XXX, (cadena con hoteles de 2 y 3 estrellas y precios más bajos), es una de las cadenas más implicadas en sostenibilidad”</i>

Como hemos comentado anteriormente, en las pequeñas o medianas empresas clientes la concienciación en sostenibilidad es más bien escasa, incluso nula en algún caso. Estas empresas no cuentan pues con recursos dedicados a temas de sostenibilidad. Algunas reconocen una intención en esta dirección, pero admiten que esta es muy débil, que encuentran ciertas dificultades y son conscientes de que cabe un potencial de mejora considerable. Estos son algunos discursos al respecto:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“Se intenta... Pero depende de la empresa o del negocio, a veces es complicado”. Tenemos la intención (...). Somos sensibles, dentro de</i>

	<i>nuestra dimensión“</i>
Cliente medio	<i>“Es un área de mejora que de un tiempo a esta parte se ha incidido en ello, pero que aún queda un camino por recorrer”</i>
Cliente medio	<i>“Nuestro presidente se implica mucho en el diseño, pero además en temas como este”</i>

Entre las dificultades que encuentran las empresas pequeñas, podemos resaltar la falta de tiempo por parte del personal, la falta de recursos, la falta de espacio, etc. No profundizamos en este punto, ya que lo veremos en un capítulo más adelante con más detenimiento a la hora de evaluar cuáles son los drivers o impulsores y las barreras o frenos.

Aunque las posiciones sobre el grado de concienciación de las empresas clientes grandes, medianas y pequeñas parecen estar claras desde el inicio de las entrevistas, de ellas se extraen unas críticas a estas posiciones, a priori firmes, que conviene reflejar ahora (aunque más adelante entraremos a valorarlas con más detalle):

Por un lado, empresas que a priori no están concienciadas y no han implementado nada, reconocen que sus trabajadores a veces sí que toman iniciativas al respecto de forma individual, proactiva y por ellos mismos. Estos trabajadores que a título personal están concienciados pueden jugar un papel determinante a la hora de impulsar estas iniciativas en el seno de la empresa (Drumwright's, 1994; Carter y Jennings, 2004). En cierta medida esto confirma lo comentado anteriormente sobre el grado de concienciación de la sociedad, donde los medios de comunicación, las administraciones públicas, etc. juegan un papel fundamental en extender estas iniciativas para que poco a poco vayan calando en los ciudadanos de este país. Véase el siguiente discurso sobre la concienciación individual de los trabajadores:

Interlocutor	Discurso
Cliente medio	<i>“¿Qué la gente (trabajadores) lo hace? Pues sí, lo hará porque está</i>

	<i>implicada... oye de la radio, de la televisión, de la prensa. La gente se concienza un poco, y lo hace (se refiere a que toma medidas) porque quiere, no porque tenga tiempo para ello"</i>
--	--

Diversos interlocutores critican las iniciativas hacia la sostenibilidad de las grandes cadenas, aduciendo que realmente no creen en ello, y simplemente lo hacen por un tema de marca, de imagen o de marketing, o económico, y que quieren presentarse ante la sociedad como empresas que toman estas iniciativas, cuando realmente no creen en ello. Consideramos oportuno presentar aquí algunos discursos al respecto, aunque más adelante en este capítulo de Resultados trataremos de analizar en qué medida esta implantación es realmente seria o no.

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>"No niego que haya grandes cadenas que trabajen en ello. Ahora bien, no sé hasta qué punto lo harán de verdad, es decir, entre lo que ponen en la web y la realidad también puede haber una gran diferencia".</i>
Cliente medio	<i>"Las empresas nacionales yo te diría que no cumplen ninguna ni un 15 ni 20 % con (los criterios de) la sostenibilidad. ¿Por qué? Porque no, porque les da igual".</i>
Proveedor nacional	<i>"Aún así, creo que el motivo fundamental es un tema de marketing". "Sí que hay gente que lo hace, ahora bien, a día de hoy, en España yo no conozco a ninguno".</i>
Proveedor nacional	<i>"El motivo real es un tema de marketing. Hoy mismo salió en prensa el hotel XXX, que hablan de que se trata de un referente en temas de sostenibilidad (responsabilidad social, eficiencia energética, innovación, lleva a sus clientes en autobús eléctrico al aeropuerto, etc.), algo así como que es el primer hotel sostenible de España. El hotel XXX es un cliente que no paga a sus proveedores, que cogen hoteles, los explotan al máximo, y cuando tienen que hacer inversiones se marchan sin pagar a los proveedores. Pero hoy está en prensa en la primera página como hotel sostenible. Para mí es puro marketing".</i>

Proveedor nacional	<i>“El sector hotelero de business nada. Y el sector hotelero de playa, menos todavía. En playa el objetivo es facturar, facturar en el período de buen tiempo, y luego cerrar y nada más”.</i>
--------------------	---

### **Principales motivaciones.**

Se analizan las principales motivaciones que han podido influir para que la empresa cliente haya decidido poner en marcha actividades en el ámbito de la sostenibilidad. En un apartado posterior volveremos al análisis de estos y otros factores con más profundidad, recapitulando todos ellos desde un enfoque positivo y negativo, desde la doble perspectiva cliente y proveedor. Es importante hacerlo como cierre de este capítulo de Resultados, pues va a aglutinar las referencias e ideas que se desprendan del análisis de todas y cada una de las fases del modelo que aplicamos.

En el apartado anterior hemos visto cómo las grandes empresas clientes reconocen que su principal motivación es una concienciación profunda, que parte de la alta dirección de la empresa. Estas empresas no entran pues a valorar otro tipo de motivaciones (al menos no lo harán los interlocutores con los que hemos hablado), como pueden ser la económica, la legislación o la presión de los clientes, como las impulsoras que les han llevado a ellos a tomar estas iniciativas hacia la sostenibilidad. Ellas reconocen única y exclusivamente su concienciación interna como motor de sus acciones.

En el resto de empresas clientes, cuando profundizamos y preguntamos por los tres aspectos de la sostenibilidad, reconocen lo siguiente:

- El aspecto económico es el motor de todo, donde se enfocan sus esfuerzos; si han implementado alguna iniciativa, indudablemente va ligada a este aspecto, aunque luego pueda apoyar también alguno de los otros dos).
- En el aspecto social se limitan a cumplir con la legislación en vigor, sin ir mucho más allá. Dependiendo de la cultura de la empresa, algunos consideran ya relevante el tener un determinado porcentaje de los trabajadores como fijos;

otros, ni siquiera eso. En algún caso incluso se llega a descalificar a los representantes de los trabajadores. Todos admiten que en relación a prevención de riesgos laborales se respeta la legislación totalmente, debido a los esfuerzos y presiones de las administraciones públicas para que se haga. Se reconoce abiertamente que en estos años de crisis los aspectos sociales han pasado a segundo plano: hay una nueva legislación que permite una mayor flexibilidad a los empresarios, la crisis ha provocado que exista una gran oferta de mano de obra disponible a costes mucho más reducidos, los trabajadores y sus representantes sindicales son mucho menos activos a la hora de exigir ciertas condiciones de trabajo, lo que ha conducido a que estas se deterioren (reducciones de plantilla, reducciones salariales, aumento de horas de trabajo, aumento de carga de trabajo, etc.).

- En el medioambiental sí que reconocen acciones e iniciativas, aunque la mayoría van orientadas a mejoras de procesos o inversiones que redundan en reducciones de consumos de recursos energéticos, consumos de agua y productos químicos, gestión de residuos, etc.

Interlocutor	Discurso
Cliente medio	<i>“Cualquier cadena hotelera ha reducido mucho las plantillas, y aparte de reducir las plantillas, lo que han hecho muchas de ellas ha sido dar más obligaciones, o sea..., dar más contenido a los departamentos. Entonces, la gente no tiene tiempo”.</i>
Cliente medio	<i>“Al final todo son ingresos. O sea, tú no puedes tener diez personas si sólo necesitas seis”.</i>

Pasamos a continuación a valorar con más detalle cada una de estas motivaciones.



### **Motivación 1: Económica.**

Para todas las demás empresas el motivo fundamental que les conduce a decidir no emprender acciones hacia la sostenibilidad o sí hacerlo, es el impacto económico que esto tiene en sus cuentas. Hay empresas que deciden no hacerlo al considerar que esto les supone un gasto demasiado elevado, sin que perciban una contrapartida positiva que les compense por ello. Este aspecto lo estudiaron algunos académicos (Walley y Whitehead, 1994, p. 46; Colby et al., 1995, p. 135). En cambio a otras empresas lo que les lleva a emprender este tipo de acciones es el ahorro económico que les permite una reducción de sus costes. Todos los interlocutores de empresas clientes medianas y pequeñas reconocen que este ahorro es el principal factor que motiva sus decisiones en este campo. Su primer objetivo es el incrementar los beneficios, y para ello hablan de aumento de ingresos, de reducción de sus costes, de analizar a fondo el gasto, de cumplir con un presupuesto. Si estas decisiones además del ahorro económico traen consigo una mejora en temas medioambientales o sociales (por ejemplo), pues tanto mejor, pero son muy claros en que a la hora de tomar decisiones, cuando se prioriza quien manda es el aspecto económico. Diversos estudios académicos que hemos analizado nos dicen que los objetivos sociales y medioambientales no pueden entenderse sin estar alineados con los objetivos estratégicos y financieros, y nos describen las ventajas económicas potenciales al interactuar la dimensión económica con las dimensiones sociales y/o medioambientales (Wrigley et al, 2005; Carter y Rogers, 2008; Carter y Easton, 2011).

Esta motivación de ahorro económico resulta de especial relevancia en empresas que se encuentran en un inicio de su actividad, o en momentos de expansión y crecimiento (algunas de ellas internacionalmente). Estos últimos años la crisis económica ha afectado significativamente al sector de hostelería, donde la demanda ha descendido significativamente y consecuentemente los precios. Es por ello que esta motivación de ahorro económico se convierte pues en la primera razón que puede llevar a las empresas cliente hacia la sostenibilidad.

Seguidamente se presentan algunos de los discursos registrados:

Interlocutor	Discurso
Ciente pequeño	<i>“Reconozco que estamos trabajando en sustituir luminarias por lámparas LED. Admito que somos muy sensibles a los consumos energéticos, por el gasto que nos supone”.</i>
Ciente pequeño	<i>“Si al mismo tiempo de reducir los costes se generan menos residuos, pues mejor, chapeau!. Pero el detonante yo creo que es el coste”</i>
Ciente pequeño	<i>“Requiere de tiempo de mi personal. Y todo ello tiene un coste”.</i>
Ciente pequeño	<i>“A nivel empresarial lo que prima es el facturar y los resultados. Lo que mandan son los resultados, cumplir con el presupuesto, dar beneficio. Lo demás no es tan prioritario”.</i>
Ciente pequeño	<i>“Nuestro objetivo no es el medio ambiente, sino los costes; si además ayudamos, pues tanto mejor, pero no olvidemos las prioridades”</i>  <i>“Los accionistas por supuesto que no (están concienciados). Estos solo piensan en los resultados, en el beneficio”.</i>
Ciente pequeño	<i>“Para nosotros, el objetivo es el negocio, el beneficio”.</i>  <i>“De no haberse dado esta crisis seguramente la presión por el resultado sería menor, y no dudo de que hubiéramos evolucionado hacia una sociedad más sostenible. Pero ahora el criterio es el económico”.</i>
Ciente medio	<i>“Ellos lo que buscan es precio. Buscan ahorro, precio, eh... no complicarse, .... La clave en el día a día, hoy, es el ahorro”.</i>  <i>“Lo que sí está claro hoy en día, es que las empresas miran más la parte económica que la sostenibilidad”.</i>
Ciente medio	<i>“La reducción de costes, sin duda. No puede ser de otra manera en el sector en que nos encontramos y dada la situación de crisis general y nuestro crecimiento exponencial en estos años”.</i>  <i>“Dentro de nuestra cuenta de resultados hay una parte que es energía, y que de manera reiterativa mostraba unos números muy altos. Con lo cual ese fue el motivo para hacer un estudio en profundidad”.</i>  <i>“Si ponemos pesos, la verdad es que el medio ambiente quedaría en</i>

	<i>último lugar. Sí que es verdad que nosotros estamos dando pasos de gigante en este sentido. Pero el precio y el servicio son las claves, y no puede ser de otra manera en este momento de crecimiento que estamos teniendo”.</i>
--	---

## **Motivación 2: Legislación y exigencias de gobierno.**

Como segundo factor que les puede llevar a poner en marcha prácticas de sostenibilidad dentro de sus organizaciones está el tema de la legislación y exigencias por parte del gobierno o las administraciones públicas. En general, todos reconocen que hoy en día existe una legislación que pide una serie de requisitos, pero que la presión por parte de las administraciones para garantizar y asegurar su cumplimiento difiere significativamente dependiendo del área: por ejemplo en temas sociales hay aspectos en los que la exigencia y la presión para que se cumplan es muy alta (esto sucede en temas ligados a contrataciones de empleados, prevención de riesgos laborales, etc.); en cambio en otros ámbitos la legislación no es tan clara o exigente y la presión para hacerse cumplir es muy baja (temas medioambientales, aspectos sociales como formación, etc.).

Algunos de los entrevistados aducen una falta de implicación e interés por parte de la administración. Otros reflejan que la administración pública es la primera en no cumplir con los temas de sostenibilidad en la medida en que no se apoyan las iniciativas ni se dota de recursos para facilitar este trabajo a las empresas. Por ejemplo en temas ligados a la gestión de residuos, se reconoce casi unánimemente que se aprecia una clara falta de contenedores, de campanas de vidrio, de puntos de entrega y recogida, etc., señalando a las administraciones como principal responsable de ello.

Todos coinciden en que si el gobierno se implicase más en hacer cumplir estos temas, el grado de implementación sería muchísimo mayor. En varias entrevistas se ha tomado como ejemplo la implicación del gobierno en la implantación de la ley de prohibición de fumar en espacios públicos, de ahí el éxito que ha tenido. De igual forma se ha visto cómo la presión de las administraciones para que las empresas cumplan la ley en lo relativo a altas en la seguridad social y en lo relativo a la prevención de riesgos laborales, ha ocasionado que cada vez el grado de cumplimiento

sea mayor y el número de accidentes menor. Todos constatan que esa presión ha hecho que hoy en día ninguna empresa sería siquiera se plantee el no cumplir con la ley.

En cambio en otros temas de tipo medioambiental o social, la ley se encuentra en vigor, pero el rigor y la disciplina para hacerlas cumplir no son elevados, por lo que existe cierta relajación al respecto. Esto conlleva a una concienciación muy baja y a un grado de implementación casi nulo.

En los ejemplos que se han expuesto, las administraciones se han apoyado en los medios de comunicación para hacer llegar esta concienciación a todo el mundo en la sociedad española. Se deben pues tener en cuenta a los citados medios de comunicación para apoyar las iniciativas de concienciación hacia la implementación de prácticas de sostenibilidad en este sector.

Resumiendo, el factor de legislación y presión por parte del gobierno es muy importante para que se pongan en marcha iniciativas de implementación de la sostenibilidad en las empresas. Esto requiere implicación por parte de las administraciones; en primer lugar para impulsar y apoyar estas iniciativas; seguidamente para dotar de medios y recursos para que las empresas las puedan llevar a cabo; finalmente, con una disciplina e implicación serias para exigir y garantizar que se cumplen las leyes y normativas al respecto. Se presentan a continuación algunos discursos sobre la legislación y exigencias del gobierno:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<p><i>“A veces es necesaria la aplicación de normativa para que cambien las cosas y la concienciación”.</i></p> <p><i>“No tienes apoyo por parte de la administración para darte recursos para poder gestionarlo correctamente. En el tema de la campana de vidrio, la he solicitado varias veces, y de momento no ha habido manera”.</i></p>
Cliente pequeño	<p><i>“Quizás lo harían si se ven más presionados por la administración”.</i></p> <p><i>“Quizás el más importante sería la Legislación y el Gobierno. Es decir,</i></p>

	<i>si hubiese verdadera presión por parte de las administraciones públicas, quizás todos daríamos ese paso. Mientras no la haya, todo seguirá igual. Hoy en día no hay tal presión. No, no la hay. Creo que a ellos tampoco les interesa. Porque si les interesase lo harían. Pero eso también supondría que la administración tendría que hacer las cosas bien, por ejemplo, no solo exigir y presionar, sino también dotar de recursos, como proporcionar más contenedores, más puntos y servicios de recogida, etc. Y la única forma de que esto se implante es a través de que la administración se implique más, exija más, pero también ponga más recursos”.</i>
Cliente pequeño	<i>“no hay que desdeñar una falta de recursos por parte de la administración (...) “sobre la falta de contenedores y punto de entrega más cercano”.</i>
Cliente pequeño	<i>“Quizás lo harían si se ven más presionados por la administración”.</i>
Cliente medio	<i>“Si el Gobierno pusiese más empeño en garantizar el cumplimiento con legislación y normativa para potenciar estas medidas. De igual forma los medios de comunicación pueden jugar un papel en su favor, como punto intermedio entre gobierno y clientes”.</i>

### **Motivación 3: Exigencias de clientes.**

Un tercer factor es todo lo relacionado con las exigencias de los clientes. Todos reconocen que hoy en día este factor no es muy relevante, pues el cliente final (el consumidor que se hospeda en un hotel) aún no demanda cuestiones relacionadas con sostenibilidad. Se reconoce que se empieza a valorar positivamente este aspecto, es decir, el cliente a título individual puede tener cierta concienciación, pero esta aún no supone un criterio claro en el que un consumidor final pueda apoyarse para fundamentar su elección para hospedarse en un hotel u otro. Es decir, los factores que influyen en la decisión de un cliente a la hora de elegir un hotel suelen ser el precio, la localización, la disponibilidad, los servicios que el hotel ofrece, la calidad (en base al número de estrellas o a las valoraciones en las redes sociales, los buscadores y

comparadores *online* y prensa), etc. Pero por el momento la sostenibilidad no parece ser un factor que influya en la decisión del cliente.

Admiten que es posible que en un futuro (no está claro si futuro próximo o lejano) la sostenibilidad se convierta en un criterio clave de elección. Si esto llegase a ser una realidad, las empresas tendrían que estar preparadas para ello; pero por el momento no lo es, por lo que no resulta un factor determinante. Las personas entrevistadas ven más probable que sean sus clientes corporativos (los clientes que son empresas y que buscan dónde hospedar a sus trabajadores cuando se desplacen por motivos laborales) quienes primero empiecen a demandar este tema, antes que los clientes a título particular o individual.

Al no resultar un factor determinante las exigencias de este cliente final, las empresas cliente de tamaño pequeño y medio no valoran como relevante la necesidad de emprender acciones encaminadas a la certificación en los campos de medio ambiente, de calidad o social. Es decir, para ellas, la exigencia del cliente o consumidor final no supone un factor que las impulse hacia ello. En la medida en que el mercado lo demandase, estas empresas hoteleras proponen estudiar el impacto de este mercado, el posible volumen de ventas y el beneficio que podrían obtener con ello. Sería pues en base a este beneficio que se tomaría la decisión de implementar las prácticas de sostenibilidad o no. Esto concuerda con lo que nos dice la literatura (Wrigley et al, 2005), que reconoce que la falta de interés de algunos de los principales *stakeholder*, como pueden ser los clientes, será una barrera para que los directivos de las empresas pongan en marcha este tipo de iniciativas.

Algún interlocutor propone utilizar las acciones sobre sostenibilidad como argumento de ventas, antes incluso de que el mercado pueda exigirlo, es decir, este argumento puede ayudarles a generar o atraer una demanda nueva, que hoy parece no exigir que los hoteles cumplan ciertos criterios al respecto.

No resulta fácil llevar el tema de la sostenibilidad como argumento de ventas hacia la opinión pública. Algunas empresas han decidido publicar en sus páginas web informaciones sobre las acciones que están llevando a cabo. En este sentido nos podemos encontrar un tipo de empresas que publican acciones puntuales, como pueden ser iniciativas hacia la gestión de los residuos, reducciones de consumos de

energía o utilización de energías limpias o verdes. Ejemplos concretos pueden ser los siguientes: diseño de hoteles teniendo en cuenta la utilización de tecnologías que reducen los consumos de energía y de agua, la producción de energía limpia (por ejemplo con paneles solares), formas novedosas de gestión de residuos y reciclado, propuestas a clientes de reutilización de toallas para reducir los consumos de agua y detergentes, habilitación de plazas de aparcamiento para carga de coches eléctricos, etc.

La manera más profesional de llevar este argumento de venta de una forma que aborde la sostenibilidad globalmente sería la certificación de la empresa con respecto a alguna de las normas más comunes. Existen distintos tipos de certificación de empresas. Algunas son generales independientemente del sector en el que la empresa opera, como pueden ser la ISO 9001 en Gestión de la Calidad, la ISO 14001 en Gestión Medioambiental o la OSHAS 18001 en temas sociales. Otras son específicas del sector, como la Q de calidad en sector hostelero<sup>20</sup>.

Preguntados al respecto, las empresas clientes pequeñas y medianas no valoran la opción de certificarse por el momento. Son conocedoras del tema de la certificación, pero no lo consideran una prioridad y estiman que por un lado, el mercado (el cliente) no lo demanda, al menos por el momento; por otro lado, la certificación les supondría unos costes o una utilización de recursos que en estos momentos no están dispuestos a dedicar a ello.

A diferencia de las empresas clientes pequeñas y medianas, las grandes cadenas sí que valoran esta certificación, especialmente en calidad (ISO 9001) y medio ambiente (ISO 14001). Según indican, el motivo fundamental por el que estas empresas se han certificado no es tanto el utilizarlo como un argumento de venta, sino más bien el origen de todo ello reside en una firme convicción de organizarse de la forma más profesional para hacer las cosas lo mejor posible. Y ello conlleva las certificaciones mencionadas. A lo largo de las entrevistas se encuentran diversas argumentaciones que nos hacen dudar de la verdadera motivación en esta cuestión. Nos explicamos: preguntados por ello, las grandes cadenas dicen textualmente “nosotros nos certificamos porque creemos en ello, tenemos esa firme convicción”. Cuando

---

<sup>20</sup> Se aporta más información al respecto en el Capítulo II. MARCO CONCEPTUAL.

posteriormente analizamos sus discursos en su totalidad, surgen discrepancias notables que nos hacen dudar sobre esa convicción real. Finalmente, cuando preguntamos al resto de empresas del sector (otras cadenas hoteleras de tamaño pequeño y medio, o a los proveedores) por su punto de vista de la certificación de las cadenas grandes, todos coinciden que lo hacen única y exclusivamente por un tema de mejora de imagen y de marca ante la opinión pública y un posible mercado. Como hemos indicado anteriormente, nos surge pues una duda al respecto, que trataremos de dilucidar a lo largo de esta investigación.

En este contexto se considera que los medios de comunicación, y de una manera muy relevante las redes sociales, podrían jugar un papel fundamental en la sensibilización de los consumidores en este tema. A través de estos canales se pueden hacer llegar al mercado ejemplos de buenas prácticas, que en un futuro despierten y ayuden a generar una demanda en este campo. Existen muchas iniciativas al respecto, a modo de ejemplo, una iniciativa clara en este sentido es el programa “Ecolíderes” de Tripadvisor. A pesar de ello, los interlocutores entrevistados no parecen valorarlos como algo estratégico, sino más bien como una herramienta de marketing, como una plataforma más en la que una cadena hotelera pueda ofrecerse y presentarse al mercado como diferente del resto. Por el momento no lo consideran prioritario.

Aparte de un uso positivo o de impulso que pueden aportar estos medios de comunicación, estos se pueden utilizar de forma negativa, es decir, se pueden utilizar como mecanismo para difundir o hacer públicas las malas prácticas que un hotel puede llevar a cabo en este campo. Esto sí que tendría un impacto muy negativo en la demanda actual.

Algunos ejemplos de discursos al respecto son los siguientes:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“No considero que el cliente demande esto. Podría surgir un tipo de cliente que lo demandase, y en ese caso se estudiaría en función del beneficio que deja. (...) cada vez más notamos una cierta demanda o</i>



	<i>exigencia (en este sentido), hay que ser green. Pero hoy en día no es el caso. (...) Considero fundamental las redes sociales y las webs donde aparecen comentarios y opiniones de clientes”.</i>
Ciente pequeño	<p><i>“(…) no es una prioridad. No creemos en el sector que sea una demanda de los clientes, por lo que no damos ese paso, no”.</i></p> <p><i>“Yo creo que el cliente hoy en día no lo pide. Si un día lo pidiese, es decir, si nosotros viésemos un beneficio detrás, es decir, si siendo sostenibles viniesen más clientes, pues no dudaríamos en hacerlo, pero no es el caso hoy. Hoy no vemos ese beneficio. (...) te diría que seguro que hay un mercado para ello, igual que hay clientes que valoran unas cosas y otras.”</i></p> <p><i>“Lo que te quiero decir es que nosotros no hemos segmentado el mercado de esa manera, de forma que veamos ahí una gran oportunidad de negocio. Al menos no hoy en día. Ya veremos en un futuro”.</i></p>
Ciente pequeño	<i>“Hay una Q de calidad en el sector hotelero, pero no la tenemos. Pues, es otra X más, es algo más que te ayuda a mejorar tu imagen, pero andamos justos, ya veremos con el tiempo ... es un tema de falta de recursos o tiempo nuestro para hacerlo”.</i>
Ciente pequeño	<i>“No es nuestra prioridad hoy en día. En esta cadena estamos en una fase de crecimiento, lo que nos obliga a trabajar muy duro con muchos proyectos en muchas direcciones, y la sostenibilidad no es una prioridad para nosotros hoy en día. ¿La principal razón? La falta de espacio, los costes que nos supondría y los tiempos de dedicación, que no tenemos. Estoy convencido de ello. La sostenibilidad no es una prioridad en el sector hotelero hoy en día”.</i>
Ciente medio	<i>“Si aquí en un Comité de Dirección surgiera este planteamiento (de certificarse), probablemente habría otras prioridades”.</i>
Ciente medio	<i>“No creo que a día de hoy el Cliente esté debidamente educado en este tema. Sí que es verdad que hay personas que se implican, pero sobre el total de la sociedad este % es bajo todavía. Quizás veo más al cliente para potenciar lo de sostenibilidad, como argumento de venta. Más</i>

	<i>que una demanda del cliente”.</i>
Cliente medio	<i>“En cualquier caso lo hacemos (informar a sus clientes de lo que hacen sobre temas de sostenibilidad). Solemos poner un cartelito que hace referencia al buen uso de las toallas y la repercusión que ello tiene en el consumo de agua”.</i>
Cliente medio	<i>“En el sector hotelero hay algún tipo de certificación de sostenibilidad. No he oído que nos lo hayamos planteado (...) al tema de la certificación no le damos tanta importancia”.</i>
Proveedor local	<i>“Por parte de (...), que es una gran empresa internacional, es cierto que tiene a nivel interno unos sistemas de calidad que podrían ser certificados, pero que no lo hacen porque no tienen la exigencia seguramente de sus clientes”.</i>

Estas motivaciones diversas (como son la económica, la legislación y presiones de la administración pública y el cliente final) han hecho que se definan unas prioridades a nivel interno de las empresas cliente sobre cómo acometer este tipo de proyectos y con qué intensidad. Es por ello que predominan los proyectos orientados al aspecto económico y la reducción de los costes. Estos proyectos van desde el diseño de las instalaciones, hasta la modificación de las mismas o el cambio de procesos.

### **La cultura de la empresa y su carácter multinacional.**

En este punto influye notablemente la cultura de la empresa, como factor a tener en cuenta, que determinará si la priorización será meramente económica o si se tendrán en cuenta otros aspectos. Aquí influye enormemente el tipo de liderazgo de la alta dirección de la empresa en el grado de interiorización de estos temas. En las grandes cadenas, en concreto las que adquieren un carácter multinacional, la cultura viene muy bien definida desde una sede central, en la que existen unos departamentos específicos que trabajan en estos temas desde su concepción y desarrollo, hasta su implantación en los diferentes territorios en los que operan. Las empresas clientes de tipo medio o más pequeñas no cuentan con este tipo de recursos. Es por ello que la

responsabilidad de la implantación de una cultura reside única y exclusivamente en sus líderes, en sus directivos. El tema de la implicación y motivación por parte de la alta dirección de la empresa, así como la designación de recursos específicos ha sido estudiado por la literatura (Carter y Jennings, 2004; Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010; Giménez y Tachizawa 2012).

El carácter multinacional de la empresa juega también un papel fundamental y va muy unido a los factores ya mencionados del tamaño y de la cultura, pues en general las empresas multinacionales cuentan con un tamaño mayor y han desarrollado una cultura más profundamente que las empresas medianas o pequeñas. Como se ha visto anteriormente, el mayor volumen les permite disponer de una capacidad financiera para tener recursos específicos dedicados a la implantación de una cultura de empresa y de aspectos relacionados con la sostenibilidad. Estos recursos específicos suelen presentar una doble vertiente: por un lado se encuentran en los países donde estas empresas están localizadas, pero además cuentan con un apoyo de departamentos centrales que están en la sede de la empresa. A modo de ejemplo, una empresa multinacional alemana que opera en España, podría contar con departamentos centralizados en su sede en Alemania que darían soporte a todas las sucursales que hay los territorios en los que la empresa opera; pero además, en estas sucursales cuentan con recursos especializados.

Una empresa con presencia en varios países tiene una mayor concienciación hacia la sostenibilidad que una empresa nacional. Las principales motivaciones que han podido influir para que la empresa multinacional haya decidido poner en marcha actividades en el ámbito de la sostenibilidad son similares a las nacionales que hemos visto anteriormente, pero han de tener en cuenta las diferencias en temas de legislación y exigencias de gobiernos de los países en los que operan, así como las expectativas de los consumidores finales que se hospedan en sus hoteles. En otros países desarrollados la concienciación de sus sociedades y de las empresas hacia la sostenibilidad es mayor de la que hay en España. Todo ello ha influido notablemente en que se desarrollen más en este campo, y así se refleja en las entrevistas realizadas, en las que se detecta

una unanimidad en la apreciación de que la concienciación es mayor en estas empresas multinacionales.

En las empresas nacionales que comienzan a expandirse a nivel internacional, el grado de concienciación va aumentando en la medida en que se va consolidando esta internacionalización. Este proceso de expansión se lleva a cabo a lo largo de varias etapas; en las primeras etapas la prioridad fundamental se centra en la puesta en marcha y apertura del hotel, para posteriormente implementar la estandarización de los procesos, de las mejores prácticas, de la cultura de la empresa. En función del nivel de crecimiento de la empresa, estas etapas se suceden de una forma pausada, planificada y ordenada, o de una forma un tanto apresurada o forzada, según las circunstancias. En alguna entrevista se comenta incluso que las iniciativas que emprenden las empresas multinacionales hacia la sostenibilidad suponen un estímulo y una referencia para las empresas españolas, es decir, se presentan como pioneras en este campo. Se incide en que tarde o temprano las empresas nacionales del sector acabarán siguiendo los pasos de las multinacionales. La literatura académica también constata que puede haber diferencias notables en lo que respecta a la sostenibilidad según el país en el que se desarrolle la actividad (Worthington et al., 2008).

A continuación se presentan algunos discursos relacionados con la cultura y el carácter internacional de la empresa:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“(...) pensando en los costes que supone el tener personal dedicado a estos temas me parece una barbaridad en los tiempos que corren. Pero no creo que sean ni mucho menos algo representativo del sector. Quizás empresas multinacionales puedan hacer este tipo de prácticas, pero aquí no ha llegado esto todavía”.</i>
Cliente medio	<i>“Además nuestro presidente se implica mucho en el diseño, pero además en temas como este (el de la sostenibilidad)”.</i>  <i>“Uno de los pilares de la compañía es el trato al cliente, (...) en</i>

	<i>formación se gasta muchísimo dinero”.</i>
Ciente medio	<i>“En España yo creo que todavía no hay esta cultura, y si la hay o la puede haber, en muchos casos puede venir porque viene implantada desde fuera, pero no es algo que se implante localmente. Esto es como yo veo todo este asunto de la sostenibilidad”.</i>
Ciente medio	<p><i>“(Nombre de empresa) sí tenía más implicación en sostenibilidad. Porque es una empresa multinacional, lo cual conllevaba que tenía unas normas internas marcadas desde la Head Office, y de alguna manera eran más exigentes con este tipo de solicitud”.</i></p> <p><i>“Cadenas que son españolas, pero las podemos de alguna manera ubicar como multinacionales. ¿Por qué? Porque ellos manejan mucho negocio exterior, estas cadenas (...) tienen hoteles en medio mundo, y tienen algún responsable de sostenibilidad o de medio ambiente”.</i></p> <p><i>“No es lo mismo ser una empresa nacional que internacional. Las empresas multinacionales vienen marcadas por unas normativas internas diferentes a las nacionales”.</i></p> <p><i>“Hay unas normativas o unos día a días marcados por las multinacionales que son además las que nos van marcando aquí en España a las otra cadenas, los demás nos vamos adaptando”.</i></p>
Ciente medio	<p><i>“Funciona si es una multinacional, o si es una gran empresa. Supongo que las multinacionales le ponen más peso específico a la sostenibilidad”.</i></p> <p><i>“Vamos abriendo hoteles muy rápidamente en otros países, (...) no nos da tiempo a entrar en detalle para converger todo hacia una estandarización y un modelo de trabajo correcto. Creo que es un área de mejora que tenemos que hacer. Pero sí que hay grandes posibilidades”.</i></p>
Ciente grande	<i>“El tema de la sostenibilidad es algo que se tiene muy en cuenta, desde hace mucho tiempo. Viene desde muy arriba, desde la dirección, y nos llega a todos los empleados.(...) Viene de la alta dirección aquí en España, que es quien impulsa todas las políticas y actividades que aquí se llevan a cabo. Pero al ser una empresa multinacional, todo esto nos</i>

	<p><i>llega desde allí, donde está implementado desde hace muchos años”.</i></p> <p><i>“Las formaciones, todo viene liderado por la dirección de la empresa, quien está presente en estos eventos, y coordinado por el departamento de Calidad. Este departamento tiene personal suficientemente cualificado para todo ello. Este personal está permanentemente en contacto con los departamentos de calidad de nuestra central internacional, con lo que todas estas iniciativas están alineadas con lo que ellos hacen”.</i></p> <p><i>“Estos códigos de conducta han sido generados por nuestra empresa en España, es el departamento de Calidad quien se encarga de ello, pero lo hacen a partir de los modelos que hay implementados desde la central internacional”.</i></p>
--	--

## **PERSPECTIVA DE EMPRESA PROVEEDOR**

Como se ha indicado anteriormente, este estudio se enfoca hacia cómo las empresas clientes están más o menos concienciadas internamente, para a partir de ahí tomar decisiones sobre cómo extender las prácticas de sostenibilidad hacia sus proveedores a través de políticas de compra socialmente responsable. Dado que este estudio tiene una doble aproximación, por un lado desde la perspectiva de cliente y por otro desde la perspectiva del proveedor, hemos enfocado la cuestión en primer lugar sobre el grado de concienciación de las empresas cliente. Nos interesa en este punto valorar el grado de concienciación que tienen las empresas proveedoras. Seguidamente, en los casos en los que exista una cierta concienciación, se tratará de dilucidar en qué medida esta concienciación les ha venido por parte de estas empresas clientes o si por el contrario les ha llegado por otra vía.

Tras los análisis de los resultados obtenidos, las empresas proveedoras, al menos las de lavandería industrial objeto de este estudio, parecen tener más interiorizado el

tema de la sostenibilidad de manera general, comparadas con las empresas clientes. En primera instancia esto podría sorprendernos, pues en otros sectores la concienciación y la implantación de prácticas de sostenibilidad en proveedores suele venir originada a raíz de la iniciativa de las empresas clientes que les exigen que den estos pasos, con lo cual las empresas clientes suelen ir por delante de sus proveedores. En este sector hotelero en España este no parece ser el caso, al menos en lo que respecta a los proveedores de lavandería industrial.

Así como en las empresas clientes veíamos que el grado de concienciación era muy distinto dependiendo de su tamaño (solo las grandes parecían estar plenamente concienciadas), en las empresas proveedoras de lavandería no se aprecia una visión diferente en función de su tamaño, es decir, todas ellas muestran un perfil muy similar. Todas manifiestan cierto grado de concienciación y llevan a cabo una serie de iniciativas, que varían según la tipología de la empresa. De igual manera que las empresas clientes, las empresas proveedoras asumen que se podría hacer mucho más de lo que realmente hacen. En ellas, la concienciación viene más por parte de la dirección de la empresa, por parte de una cultura empresarial que trata de promoverla, y quizás menos por parte de los trabajadores a nivel individual.

Analizamos los resultados para tratar de obtener unas conclusiones en función de los siguientes puntos:

- Tamaño de la empresa.
- Principales motivaciones que han podido influir para que la empresa haya decidido poner en marcha actividades en el ámbito de la sostenibilidad. Estas motivaciones han hecho que se definan unas prioridades a nivel interno de las empresas sobre si acometer este tipo de proyectos y con qué intensidad.
- Cultura de la empresa. Aquí influye enormemente el tipo de liderazgo de la alta dirección de la empresa en el grado de interiorización de estos temas: a) el hecho de si el interlocutor es propietario de la empresa o asalariado; b) grandes empresas; c) líder con gran implicación en estos temas.
- Carácter multinacional de la empresa (aspecto muy ligado al tamaño de la empresa y a su cultura).

- Las acciones son variadas, en general encaminadas hacia la certificación de la empresa de acuerdo a ciertas normativas, aunque también orientadas hacia el diseño de instalaciones, mejora de la eficiencia energética o gestión de residuos.

### **El tamaño de la empresa.**

El tamaño de la empresa es un factor a tener en cuenta. El grado de concienciación en las empresas de tipo proveedor en general es muy similar entre todas ellas, independientemente de su tamaño. Todas están concienciadas sobre la necesidad de implementación de prácticas de sostenibilidad, es algo que tienen interiorizado por parte de sus responsables y que, partiendo de ellos, se trata de llevarlo a toda la organización.

Las empresas proveedoras asocian la concienciación en sostenibilidad fundamentalmente a dos temas:

Por un lado la asocian al tema de certificación de la empresa de acuerdo a ciertas normas, como son las de calidad, medio ambiente o social. Estas empresas han dado una serie de pasos hacia la certificación en uno o varios de los citados campos a raíz de la demanda del mercado. Trataremos este tema en el apartado siguiente donde se estudian las principales motivaciones que conducen a las empresas proveedoras hacia la sostenibilidad. A partir de esta certificación, algunas de las empresas han interiorizado el mantener y desarrollar prácticas de sostenibilidad y otras no, simplemente consideran la certificación como un requisito para estar en ese mercado. Curiosamente son las grandes empresas proveedoras de ámbito nacional quienes lo perciben más como un mero trámite, como una herramienta comercial, que les permite ir a concursos y mejorar su imagen de marca. En cambio las pequeñas de ámbito local lo ven además como algo que puede ser positivo, que les puede ayudar a mejorar su nivel de concienciación y permitirles llevarlo a su cultura empresarial. Reconocen que la certificación les exige una serie de recursos, de tiempo y de trabajo, pero a partir de ello, detectan oportunidades de mejora, que les llevan a mejorar y



adaptar los procesos, a implementar planes de acción, etc. En definitiva, lo consideran una buena herramienta muy útil, que les permite mejorar su sistema de gestión.

Por otro lado asocian el tema de la sostenibilidad a la inversión económica en determinados equipos que les van a permitir cumplir mejor con ciertos criterios medioambientales, como pueden ser la reducción de emisiones a la atmósfera, la reducción de vertidos, la reducción de consumos de agua, energía, combustibles o productos químicos, etc. En este punto, se observan algunas diferencias entre empresas. A la hora de llevar a cabo la implementación de ciertas prácticas, es evidente que los recursos de los que disponen unas y otras empresas son muy diferentes; es por ello que en general las grandes empresas han desplegado una serie de acciones de más calado que las implementadas por las empresas más pequeñas. Esto se manifiesta de una parte por la mayor facilidad que las empresas grandes tienen para disponer de recursos financieros destinados a inversiones importantes en instalaciones; de otra parte, la mayor facilidad de disponer de recursos y personal para dedicarlos a la implementación y seguimiento de procesos, como pueden ser el cumplimiento con la legislación y normativa o incluso la obtención o el mantenimiento de certificaciones de la empresa en los ámbitos de calidad, medio ambiente o social. Ya hemos mencionado en apartados anteriores cómo la literatura refleja estas apreciaciones.

A continuación se presentan algunos discursos sobre concienciación sobre sostenibilidad en empresas proveedoras:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Nosotros tenemos quizás una cultura nuestra que no está formalizada (...) no tenemos un departamento (...) que está dedicado a este tipo de cosas, pero se intenta”.</i>
Proveedor local	<i>“Yo creo en este tipo de proyectos. Y entiendo que no es el ideal mayoritario actualmente en la dirección empresarial en España. Sobre todo por la crisis. La crisis nos estruja a todos y deja en segundo</i>

	<p><i>término muchas veces los razonamientos legales. Eso es lo que está pasando ahora. Yo he sido de los primeros en implantar sistemas integrados de gestión (en adelante, SIG) porque yo empecé con ello hace 15 años. Creo que he sido uno de los primeros empresarios en la Comunidad de Madrid en implantar SIG cuando todavía no había fusión en las normas ISO”.</i></p> <p><i>“Otra cosa es el presupuesto. Ahora mismo la empresa que gestiono no se puede permitir ni certificar la ISO 9001, ni la ISO 14001 ni mucho menos las OSHAS 18000, ni llegar a normativas como la ISO26000. Pero evidentemente hay una creencia, es cierto que el mercado de nuestra clientela no me lo está exigiendo. Si no me lo exige, yo no lo cumplo, no invierto en ello”.</i></p>
<p>Proveedor local</p>	<p><i>“El modelo de gestión que yo tenía en la otra empresa, (...) esto viene de una cultura empresarial, viene de una iniciativa del empresario con la idea de intentar dar una mejor valoración de la marca, teniendo en cuenta que hay una competitividad muy dura en el mercado. Entonces jugábamos con ese tipo de valoración. Ahora mismo, con la gestión actual de la empresa que tenemos entre manos, que es de unos 25 trabajadores, no permite, ni por asomo, la certificación de ningún tipo de norma. Ya el cumplimiento legal más básico ya es un esfuerzo. Porque venimos de que la empresa cuando yo la recogí hace unos meses pues tenía muchísimo incumplimiento legal básico”.</i></p> <p><i>“Las empresas pequeñas no se pueden permitir el tener una persona formada con ese perfil, para asumir todo lo que es el comandar todo este proceso de lo que es la implantación de las normas ISO. En una mediana empresa yo creo que sí”.</i></p>
<p>Proveedor local</p>	<p><i>“(El estar certificado en ISO9001 e ISO14001) puede ser como he dicho antes un tema de “cumplimiento”, es decir, “cumpro y miento”; por otro lado puede ser una herramienta muy útil. Al implantarlo yo me di cuenta que la utilidad que tiene es grande, tanto como el trabajo que te lleva. La dejadez te puede llevar a tener ese “cumpro y miento”, incluso a llevarte más trabajo una pérdida económica y tener un papel inútil que te sirve únicamente para poder simplemente presentarlo</i></p>

	<p><i>para miles de cuestiones para las que es útil, que tú y yo sabemos. Puede ser una buena herramienta de mejora, y mucho, pero debes dedicarle un tiempo y trabajo”.</i></p> <p><i>“El uso que hacemos de esta certificación lo veo muy mejorable; ahora bien, a mí la implantación me vino muy bien”.</i></p> <p><i>“Y mejoramos anualmente los procesos. Nosotros mismos vemos oportunidades de mejora y ponemos planes. Y lo hacemos adaptándonos a la gran disparidad de clientes que tenemos. Según el tipo de cliente, debo adaptar mis procesos. (...) Puedes llevar a cada cliente de una manera diferente, o puedes tener un cauce lógico estándar para todos (y esta metodología me lo aporta)”.</i></p>
Proveedor local	<i>“Como yo estoy concienciado, mi gente empieza a estar concienciada”.</i>
Proveedor nacional	<p><i>“Estos temas estaban absolutamente centralizados, pero sí que es cierto que la responsabilidad última recaía sobre la figura de la dirección de la planta. Aunque siempre tenían soporte de los servicios centrales”.</i></p> <p><i>“ISO9001 (calidad), ISO14001 (medio ambiente) y OSHAS18001 (social). Todas las plantas tienen las tres certificaciones”.</i></p>
Proveedor nacional	<i>“La Dirección General no se preocupa para nada. Lo que cuenta son los resultados”.</i>

### **Principales motivaciones.**

#### **Motivación 1: Exigencias de clientes**

Las principales motivaciones que han podido influir para que la empresa proveedora haya decidido poner en marcha actividades en el ámbito de la sostenibilidad difieren notablemente de las que influyen en las empresas cliente. Como se ha expuesto anteriormente, en este tipo de empresa la motivación primera es la demanda del mercado, lo que le exigen sus clientes. Es decir, los pasos que se han dado hacia la

implementación de sostenibilidad en este sector se han dado mayoritariamente en el ámbito de la certificación de las empresas proveedoras de acuerdo a ciertas normas, como las ISO 14001 (medioambiental), ISO 9001 (aseguramiento de la calidad en los procesos) u OSHAS 18000 (recursos humanos). Ha sido el mercado quien ha inducido a las citadas empresas en esta dirección. No se trataba exactamente de requerimientos específicos de todos sus clientes, sino que en determinados mercados se exigía o se valoraba positivamente el que la empresa estuviese certificada para poder optar a ser contratado. Pero cuando hablamos de mercado no nos referimos al grupo de empresas clientes objeto de este estudio, es decir, no han sido las cadenas hoteleras quienes han motivado que las empresas de lavandería se certifiquen. Ha sido otro tipo de mercado, como el sector sanitario (hospitales, centros de salud, públicos o privados) o el sector agroalimentario. Han sido estos quienes, hace unos años, han valorado positivamente en sus ofertas y concursos públicos o privados el hecho de que sus proveedores se hallen certificados. Esto se ha hecho de diversas maneras, dependiendo del cliente: en unas ocasiones como un requisito indispensable para poder ofertar, en otras ocasiones como una aportación positiva adicional, que es valorada como algo diferencial del resto de empresas que concurren a ofertar. Como las empresas de lavandería estaban a priori abiertas para trabajar en cualquier tipo de mercado, y las empresas objeto de este estudio así lo están, en general decidieron dar el paso hacia la certificación.

Una vez certificadas, en el análisis de las entrevistas se constata lo siguiente:

- a) En general todos son conscientes de que la certificación es un requisito que algunas empresas clientes demandan como punto de partida, es decir, como algo básico, condición indispensable para poder trabajar con ellos. En la medida en que es un requisito, la certificación cada vez se extiende más. Algunos académicos ya hablaban de los estándares o requisitos básicos que los proveedores deben cumplir y en base a lo cual les permite obtener pedidos u órdenes de compra (Keating et al., 2008; Haake y Seuring, 2009; Giménez y Tachizawa, 2012).
- b) Las empresas de ámbito local perciben esta certificación como una herramienta para mejorar su gestión interna de la empresa, como algo que les puede

permitir mejorar si lo utilizan y lo enfocan correctamente. Las empresas de ámbito nacional lo perciben como un requerimiento puramente administrativo que solicitan los clientes: “como el mercado lo pide lo tengo que tener, pero no me aporta nada más”.

- c) Aunque unos interlocutores (en general los de empresas proveedoras locales) parezcan creer en los beneficios de la certificación, y otros (en general los de empresas proveedoras nacionales) parezcan utilizarla meramente como herramienta comercial, en la mayoría de los discursos se percibe un cierto cuestionamiento, unas ciertas dudas, sobre el verdadero convencimiento de la utilidad de la certificación. Esto es así porque aunque supone un requisito por parte de los clientes, luego esto se convierte única y exclusivamente en un mero trámite administrativo, el cliente sólo busca recibir unos documentos, sin importar el cómo se hacen las cosas realmente. Finalmente, es algo que no le aporta nada al cliente, es decir, acaban por no valorarlo adecuadamente.
- d) Se han entrevistado a interlocutores diversos: desde un proveedor que reconoce haber sido pionero en temas de certificación en el sector, hasta otro interlocutor de empresa local que reconoce las enormes dificultades económicas que le impiden la certificación en su empresa, y no solo eso, sino las dificultades para llegar incluso a cumplir con la legislación en temas básicos.
- e) Las empresas clientes objeto de este estudio (cadenas hoteleras) no han influido en modo alguno a que las empresas proveedoras tomen iniciativas sobre certificación. Ninguna de ellas lo solicita a sus proveedores. Esto se analizará más adelante.

A continuación se presentan ejemplos de discursos sobre las exigencias de clientes:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Cuando tienes un poder de compra importante, y exiges a tu cadena de suministro la certificación, es cierto que la certificación se extiende, pero si no se queda en ideales”.</i>
Proveedor local	<i>“Aquello lo certificamos pero era una idea de destacar cara a la administración sanitaria (cliente)”.</i>
Proveedor nacional	<p><i>“Si el cliente te lo exige, no hay más que hacerlo, si quieres mantener el cliente. Tienes que tomar medidas”.</i></p> <p><i>“Ha habido cosas con las ISO que yo personalmente no les he encontrado explicación. Pienso que todo este volumen de papeles, de burocracia, al final acabas perdiendo el fundamento o la base de lo que debería ser”.</i></p>
Proveedor nacional	<i>“Cada vez que se habla de certificación para ir a concursos públicos, (desde la dirección) dicen que es un gasto, un gasto inútil, que no lo necesitan. Plantean que es suficiente con utilizar la certificación que ya tenemos en (una fábrica), es decir, para participar en concursos públicos en cualquier parte de España, en lugar de certificar a otras plantas, se acogen a la certificación de (una fábrica). La certificación es por tanto meramente un arma para ir a concurso. Y se ve (desde la dirección) como un gasto. Esa es la realidad”.</i>
Proveedor nacional	<i>“Tienen desarrollado en todas sus plantas los sistemas de certificación porque una empresa como esta no se puede permitir el lujo de descuidar este asunto (...) es más un objetivo económico o de interés comercial, que realmente el objetivo prioritario que sería el de realmente estar preocupado por la sostenibilidad”.</i>
Proveedor nacional	<i>“A mí me entran las dudas de si realmente lo haces por el objetivo prioritario (de que crees en ello) o de si realmente lo estás haciendo por cuestiones mercantiles que económicamente te puedan llegar a interesar. A lo mejor detrás de eso puede haber una subvención”.</i>

## Motivación 2: Económica.

Una segunda motivación que induce a las empresas proveedoras a poner en marcha iniciativas relativas a la sostenibilidad es la económica. Ciertas iniciativas les van a reportar una mejora de sus procesos, una disminución de sus consumos y gastos, por lo tanto, les van a reportar un beneficio. Estas iniciativas se analizan en términos de rentabilidad de la inversión a acometer (sea inversión financiera en equipos, mejoras de máquinas, de procesos o recursos de otro tipo) y del tiempo en recuperar dicha inversión. En base a este análisis meramente económico se toman las decisiones.

Si además las iniciativas pueden aportar una mejora de ciertos aspectos de ámbito medioambiental o social, pues tanto mejor. En este sentido algunos reconocen que esto podría favorecer su imagen de marca, y podrían llegar a explotarlo en este sentido. Pero los interlocutores entrevistados reconocen en general que lo que motiva las decisiones son los aspectos económicos. Ya se han mencionado anteriormente al hablar de las empresas clientes las referencias bibliográficas que apoyan estas afirmaciones.

Se presentan unos discursos sobre la motivación económica:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Además entendemos y lo tenemos muy claro que el tema de la sostenibilidad proporciona una serie de beneficios digamos de imagen pero también de tipo económico”</i>
Proveedor local	<i>“(…) instalación de una caldera, (…) entendemos que se trata de una inversión importante, colaboramos con el medio ambiente pero además entendemos que se trata de una iniciativa que es económicamente muy viable. Con la relación social que tenemos con nuestro personal pues hay <math>\frac{3}{4}</math> de lo mismo (...) profesionalmente entendemos que una persona que está motivada y que trabaja a gusto en la empresa y desarrolla su labor de buena manera es mucho más rentable para la empresa que otra que no lo hace. Todo este tema de la sostenibilidad (...) no solo se trata de cumplir el expediente, que hemos interiorizado que llevar una política de sostenibilidad es</i>

	<i>económicamente rentable para la economía de la propia empresa”</i>
Proveedor local	<i>“La Pyme, sí (ve las inversión en sostenibilidad como un coste). En la mediana empresa yo creo que es fácilmente documentable que se trata de una inversión que es amortizable en prácticamente en un año y medio. Porque si cambias el modelo de gestión, creo que le puedes sacar partido a la implantación de las normas. Creo en el modelo de gestión, que ayuda al empresario a subsanar algunas deficiencias. Normalmente no te preocupas del cumplimiento legal sobre el medio ambiente si no te obligan a ello. A no ser de que en tu propio sistema, en el esqueleto de la gestión de la empresa, impongas la ISO14001 para el cumplimiento”</i>
Proveedor local	<i>“(…) evidentemente yo no tengo presupuesto, ni estoy pensando en certificar lo que años atrás sí que he certificado en otra empresas. ¿Por qué? Porque los márgenes comerciales y la cartera de clientes que tengo actualmente ni me lo va a valorar ni me lo va a pagar”</i>
Proveedor nacional	<i>“Pero eso yo lo veo más como un ahorro de costes, y no un tema de sensibilización hacia temas de sostenibilidad”</i>

### **Motivación 3: Legislación y exigencias de gobierno.**

Un tercer factor que les puede llevar a poner en marcha prácticas de sostenibilidad dentro de sus organizaciones es el tema de la legislación y exigencias por parte del gobierno o las administraciones públicas. En este punto no consideramos a la administración pública como posible cliente, que ya se ha discutido anteriormente, sino a la administración y gobierno como garantes del cumplimiento de la legislación y normativa. En general, todos reconocen que hoy en día hay una legislación que pide una serie de cosas, pero la presión por parte de las administraciones para exigir a las empresas y garantizar el cumplimiento difiere significativamente dependiendo del área. Por ejemplo en temas sociales hay aspectos en los que la exigencia y la presión para que se cumplan es muy alta (por ejemplo temas ligados a contrataciones de empleados, prevención de riesgos laborales, etc.). En cambio en otros temas la



legislación no es tan clara o exigente y la presión para hacerse cumplir es muy baja (temas medioambientales, aspectos sociales como formación, discriminación, etc.). Este punto se ha analizado con más detalle anteriormente desde la perspectiva de empresas cliente, y es aplicable también a las de tipo proveedor.

La exigencia por parte de las administraciones es muy baja, y se centra más en temas administrativos que en temas operacionales. Es decir, hay una mayor preocupación de que los registros estén en orden que de que se hagan las cosas bien. Las empresas son conscientes de ello y critican ese exceso de burocracia que se genera. Aún siendo poco exigente como reconocen los entrevistados, dicha presión parece ser muy distinta la que se ejerce por parte de la administración sobre las lavanderías (entorno más industrial) de la que se ejerce por ejemplo sobre sus clientes (las cadenas hoteleras). Esto tiene dos implicaciones de cierta relevancia:

En primer lugar, si las empresas clientes tuviesen esa misma exigencia por parte de la administración, se verían obligadas a dar pasos hacia la implementación de prácticas de sostenibilidad. Esto traería consigo una consecuencia inmediata, y es que las empresas clientes trasladarían estas exigencias en sostenibilidad hacia sus proveedores. Es por ello que a los proveedores se les exigiría un cumplimiento por partida doble: de un lado por parte de la administración y de otro lado por parte de sus clientes. Esto redundaría en un mayor grado de implementación en este sector.

En segundo lugar, cuando hoy en día una empresa proveedora (motivada por cierta presión por parte de la administración) quiere tomar algunas iniciativas entorno a la sostenibilidad, esta se ve frenada por sus propios clientes que no colaboran con ella. Como las empresas clientes no tienen esa obligación de cumplir con esos criterios de sostenibilidad (porque la administración no se lo pide), no se prestan a ello.

Un ejemplo muy claro puede ser la gestión de residuos, donde a las empresas proveedoras se les exige cumplir ciertos requisitos como son los de separación de los mismos: deben separar en contenedores diferentes los residuos de papel y cartón, plástico, metal, componentes electrónicos, sustancias peligrosas y aceites y productos químicos. Para garantizar el cumplimiento se les pide contratar estos servicios con

empresas especializadas, y se les hace inspecciones para verificarlo. De igual modo se les solicita que trabajen en diseñar acciones que les permitan reducir los volúmenes de residuos y sus consumos. Mientras que a las empresas proveedoras se les exige todo esto, a sus clientes no se les exige, ni tampoco se vela porque cumplan con la normativa en vigor.

Un caso concreto es el plástico y material de embalaje: a los proveedores se les exige su separación y una correcta gestión de los residuos; a las cadenas hoteleras no se les exige nada. A los proveedores se les pide que trabajen para reducir su consumo, pero estos no pueden hacerlo sin el consentimiento de sus clientes, que son quienes demandan el uso de plástico para facilitar la manipulación de los productos. Estos clientes no acceden a su reducción o eliminación, pues ellos no tienen esa exigencia por parte de la administración. Las consecuencias son variadas: por un lado los proveedores no pueden cumplir con lo que se les exige, no se avanza en el campo de la sostenibilidad en el sector, se pierde confianza en el sistema y se debilita enormemente el grado de concienciación y compromiso.

Incluso los proveedores llegan a cuestionar la legislación que hay en vigor, considerando que no está preparada, no es clara, no es homogénea e igual para todos. Además hay directivas y normativas que no están alineadas, es decir, por un lado puede haber lagunas y por otro puede haber duplicidades e incluso contradicciones.

Llegan a hacer algunas propuestas en una dirección positiva, es decir, no buscar el sentido más negativo de que la administración exija, inspeccione, sancione, etc., sino que proponen modelos de colaboración entre empresas clientes, proveedoras y la administración, el compartir ideas y buenas prácticas, aprender unos de otros y llevar todo ello a la práctica. Estas prácticas de colaboración también las propone la literatura académica (Jørgensen et al., 2003; Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Park-Poaps y Rees, 2010; Muller et al., 2012).

Estas motivaciones han hecho que se definan unas prioridades a nivel interno de las empresas proveedoras sobre si acometer este tipo de proyectos y con qué intensidad.

Se presentan seguidamente unos discursos sobre legislación y exigencia de gobierno:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Y no hacemos más porque vemos que la legislación no está preparada para ello”</i>
Proveedor local	<i>“Salió una normativa medioambiental en el 1992; posteriormente a los 6 meses hubo una normativa nacional; luego hubo una normativa europea; y entonces, veíamos que nosotros continuamente siempre íbamos, a espaldas del ayuntamiento, a remolque de las normativas del ayuntamiento, porque no teníamos la formación suficiente para que ni nosotros ni nadie tuviésemos conciencia de la normativa que teníamos que cumplir. Tanto es así, que cuando me preguntaba algún funcionario de la administración sanitaria qué normativa tenía que cumplir la lavandería, en realidad no había normativa para el cumplimiento de una lavandería. Entonces fue una iniciativa recuperar toda la normativa legal, siguiendo el patrón de cumplimiento de las ISO”</i>
Proveedor local	<i>“A pesar de que al cliente se le avisa de que debe reciclar o eliminar conforme a la normativa los envases, pero precisamente por no tener la presión del ayuntamiento, así como las empresas industriales sí la tenemos, tanto del ayuntamiento como de la Comunidad de Madrid, en lo que es la explicación de cómo eliminamos nuestros residuos. Evidentemente nosotros sí ponemos interés en eliminarlo, pero el cliente como no tiene esa presión, no muestra mucho interés. (...) La idea es que la administración pública, sea la comunidad, sea el ayuntamiento, exige a las empresas industriales la gestión de los residuos de una manera muy formal, pero a los hoteles no”</i>
Proveedor local	<i>“Con el problema de costes y de márgenes comerciales que yo tengo... Yo podría, y creo que lo hace todo el mundo, asumir transitoriamente un incumplimiento legal, si eso me permite si el proveedor que me da servicio, evidentemente si él me lo da correctamente, y para mí no resulta ser un problema”</i>

Proveedor local	<i>“La administración es consciente de que hay muchas empresas, no digo solo en este sector, de que pueden estar en ese límite de cumplir o no cumplir”</i>
Proveedor local	<i>“La concienciación en medio ambiente viene derivada principalmente por las exigencias legislativas. Y a medida que va avanzando legislativamente la situación medioambiental, también esa concienciación social está creciendo y la ampliación del servicio está conllevando a tirar por la línea medio ambiente”</i>
Proveedor local	<i>“Para mí la legislación es la primera clave para que se tome concienciación, por ejemplo en la laboral, nosotros estamos viendo los requisitos y las necesidades que tiene la sociedad al respecto”</i>
Proveedor local	<i>“Cumplimiento con legislación. Debería ser mayor (la normativa es poca, pequeña, ni tan siquiera se divulga, no se exige cumplimiento. Debería ser como ocurre con otras normativas como prevención de riesgos laborales donde hay una exigencia y una inspección que vela por que se cumplan. Y esto no solo desde el punto de vista de sancionar, sino de buenas prácticas, en plan colaborativo, para aprender las cosas buenas que funcionan e implantarlas. No entiendo por qué no se hace como prevención de riesgos laborales, pues además sería un negocio (para la administración también) tanto en la parte social como de medio ambiente”</i>
Proveedor local	<i>“Si no existe la exigencia (por parte de administraciones), al final no lo llevamos a cabo”</i>
Proveedor nacional	<i>“Creo que se meten (las administraciones), en tal profundidad en el tema de medio ambiente que creo que llegan a un punto que lo convierten hasta en absurdo”</i>
Proveedor nacional	<i>“La verdad es que al menos en nuestra zona sí que la Administración nos hacen controles de aguas, de vertidos, viene una persona sin avisar, entra, abre la tapa, analiza y estamos siempre dentro de los parámetros. Pero yo creo que es el único control que hemos tenido en los 21 años que llevamos aquí. Nadie viene a preguntar quién se lleva el aceite o quién se lleva el plástico...”</i>

Proveedor nacional	<i>“En prevención de riesgos laborales no es que haya inspecciones continuamente; lo que ocurre es que si tienes un accidente, te van a pillar, y como no tengas toda la documentación en regla, estás jodido. En el tema de medio ambiente si yo tiro el aceite por el alcantarillado, puede que me pillen o no, con lo cual dices, bueno, no sé lo que va a pasar. En prevención de riesgos laborales no es así; si tienes un accidente, como no tengas toda la documentación en regla te van a pillar sí o sí. Igual es más miedo a que te pillen que realmente conciencia”</i>
Proveedor nacional	<i>“La principal razón por la que una empresa pueda decidir tomar acciones en sostenibilidad es el miedo a que te pillen, antes que concienciación propia”</i>
Proveedor nacional	<i>“En este tema (prevención de riesgos laborales) sí que estás más mentalizado, pues te la estás jugando con la salud de la gente, y con un riesgo que es incluso de cárcel. A nivel del resto, de medio ambiente, mientras tengas los papeles y tengas muchos, te vale”</i>
Proveedor nacional	<i>“En cuanto a la licencia de actividad, la administración a veces te puede exigir un listado interminable de cosas a cumplir, que en ocasiones no están nada claras, se va dilatando en el tiempo, te van retrasando la conformidad,... Se te quitan las ganas de trabajar. Yo tengo un caso que llevo mucho tiempo con él y ya lo hemos dejado casi por desesperación”</i>

### **La cultura de la empresa y el carácter multinacional.**

La cultura de la empresa juega un papel importante, y en especial el papel que juegan los responsables de las mismas. Esto se aprecia desde tres puntos de vista:

Por un lado nos encontramos con empresas cuyos responsables son en cierta medida propietarios o socios. Es por ello que tienen un especial interés en velar por la viabilidad de la empresa en el medio y largo plazo, y las prácticas en sostenibilidad ayudan pues van en esta dirección.

Por otro lado nos encontramos con empresas (grandes o pequeñas) que son centros especiales de empleo<sup>21</sup>. Esto hace que se desarrolle en el seno de estas empresas una cultura desde sus orígenes, con una misión y unos valores muy claros que llegan a todos los empleados, así como un alto grado de compromiso e implicación por parte de todos.

Finalmente en general en todas las empresas proveedoras el papel del dirigente es fundamental, pues el gestiona directamente la relación con los clientes, los procesos de certificación, la gestión de las inversiones y la gestión y relación con los trabajadores y sus representantes. En la medida en que ese dirigente está concienciado e implicado en temas de sostenibilidad, sus trabajadores tienden a seguirlo, por lo que el grado de concienciación en la empresa se extiende y va calando poco a poco. De los diversos aspectos que contempla la sostenibilidad, la figura del dirigente tiene quizás un peso mucho más importante en el social. El papel del líder es clave en cualquier tipo de empresa proveedora, tanto las de carácter local como las de carácter nacional, pues aunque estas cuenten con una Dirección General y unos servicios centrales que les puedan ayudar y dar soporte, a la hora de la verdad en estos temas toda la responsabilidad reside en el director de la lavandería. Esta concienciación por parte de la dirección de las empresas clientes es un factor clave, tal y como reconoce la literatura (Carter y Jennings, 2004; Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010; Park-Poaps y Rees, 2010; Giménez y Tachizawa, 2012). Estos son algunos discursos al respecto:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<p><i>“Somos una empresa familiar, en la que nos conocemos todos. Tenemos una cierta preocupación por cómo somos ahora y por cómo vamos a ser dentro de 10 años. Por tanto lo tenemos dentro, quizás metido dentro de nuestra propia cultura”.</i></p> <p><i>“Vosotros sois gerentes pero además propietarios, y veis el futuro de vuestro negocio”.</i></p>

<sup>21</sup> Se aporta más información al respecto en el Capítulo II. MARCO CONCEPTUAL.

<p>Proveedor local</p>	<p><i>“A corto plazo, quizás sea un coste, pero claro una empresa, nosotros llevamos 13 años aquí y nos quedan al menos otros 40, por lo que miramos a largo plazo. (...) Nosotros nos jugamos algo mucho más importante y por eso buscamos acciones que planificamos a muy largo plazo”.</i></p> <p><i>“Creo que la especialización y la mejora en la calidad es, por lo menos para nosotros, la forma de salir adelante y de... mejorar la situación, y creo que es algo que en el mercado no se está viendo. Y eso repercute directamente en algo como el medio ambiente o la sostenibilidad, que es ya de por sí una inversión a largo plazo, en el que no se generan unos beneficios rápidos”.</i></p>
<p>Proveedor local</p>	<p><i>“(...) desde el tema medioambiental hasta el tema salarial. También eso es sostenibilidad. Nosotros no pretendemos cambiar a nuestros (empleados), por otros nuevos recién llegados más baratos. Y entendemos que eso, quizás a corto plazo, no nos permite tener una economía de costes que quizás otros competidores están teniendo, pero sí a medio y largo plazo sí nos permite tener una empresa mucho mejor formada y una empresa con un capital humano mucho más primado que el resto”.</i></p>
<p>Proveedor local</p>	<p><i>“(La certificación de la empresa) es una forma de gestión que yo tengo y que creo en ella”.</i></p> <p><i>“Aquí hay una motivación importante que nace de nosotros mismos, de nuestra constitución”.</i></p>
<p>Proveedor local</p>	<p><i>“Es línea básica en nuestro negocio. Tanto por la rama medioambiental, que tú sabes que se está trabajando en ello, como por la otra parte, pues somos un centro especial de empleo y trabajamos con personas discapacitadas”.</i></p> <p><i>“Nosotros tenemos en las escrituras de constitución de la empresa que nuestro objeto social es contratar a personas con discapacidad, y en el caso de que no se encontraran los perfiles, y/o con exclusión social. Es decir, siempre buscamos el apoyo a las personas más necesitadas dentro de los perfiles de la empresa”.</i></p>

Proveedor local	<i>“Como yo estoy concienciado, mi gente empieza a estar concienciada”.</i>
Proveedor nacional	<i>“En el aspecto social, yo creo que más que depender de la empresa, en este campo yo creo que depende más de la persona que esté dirigiéndola. La empresa tampoco te marca unas directrices de decir tienes que tratar a la gente con cariño, o no tienes que maltratarla, o tienes que... Yo creo que depende más de la persona que esté al cargo, por lo menos a nivel de nuestro tamaño de empresa”.</i>
Proveedor nacional	<i>“El objetivo fundamental de la compañía es la inserción con personas con discapacidad en el mundo laboral”.</i>
Proveedor nacional	<i>“Estos temas estaban absolutamente centralizados, pero sí que es cierto que la responsabilidad última recaía sobre la figura de la dirección de la planta. Aunque siempre tenían soporte de los servicios centrales”.</i>
Proveedor nacional	<i>“El tema de Calidad está gestionado en cada planta directamente por el director de la misma”.</i>

El carácter multinacional de la empresa juega también un papel, y al igual que en las empresas cliente, suele ir ligado al tamaño de la empresa y a la cultura. Ahora bien, en el caso de las empresas proveedoras, este papel no es tan relevante. Normalmente, una empresa con presencia en varios países tiene una mayor concienciación hacia la sostenibilidad que una empresa nacional. Las principales motivaciones que han podido influir para que la empresa multinacional haya decidido poner en marcha actividades en el ámbito de la sostenibilidad son similares a las de empresas nacionales que hemos visto anteriormente, pero han de tener en cuenta las diferencias en temas de legislación y exigencias de gobiernos de los países en los que operan, así como las expectativas de los diversos clientes con los que trabajan.

En este sentido se constata que las empresas multinacionales que operan en el territorio español han tratado de implementar ciertos procesos con los que trabajan a nivel global, pero dejando la toma de decisiones en manos de los responsables nacionales. Es por ello que se detectan ciertas prácticas generales que son homogéneas a la compañía, y otras más concretas que son específicas a la forma de



entender la aplicación o implementación que sus dirigentes en España han decidido llevar a cabo. De las entrevistas se desprende que no hay una voluntad ni una intención firme de llevar las prácticas que son frecuentes en otros países a las plantas que operan en España. Se hace algo, “más para cubrir el expediente” (como dice un interlocutor), es decir, para dejar constancia de ello, que por una voluntad firme de llevar la cultura empresarial. Al menos así lo ven los gerentes de estas empresas, que no disponen de recursos para llevar a cabo las acciones que sí se implantan en otras plantas localizadas en otros países de Europa. Es por ello que no dan prioridad a la sostenibilidad, y se contentan con cumplir a duras penas ciertos requisitos como pueden ser la certificación de las plantas, buscando más la imagen y la posibilidad para acceder a determinados mercados que una concienciación verdadera.

Se adjuntan unos discursos sobre el carácter multinacional de una empresa:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Ahí hay un ideal por parte de empresario. Entonces, es una forma de creer, inclusive en aquel momento (cuando nosotros lo implantamos) ninguna empresa multinacional, ninguna planta estaba certificada (...) en la lavandería industrial, fuimos unos de los primeros en España que lo hicimos como integración”.</i>
Proveedor nacional	<i>“Pero mirando solo España, esto se ve como un gasto, no se cree en ello”.</i>
Proveedor nacional	<i>“No tenemos departamento específico en temas de certificación. Tampoco hay un laboratorio de control de calidad de textil, por ejemplo, no hay un departamento de calidad, las compras de textil tampoco se controlan. Se ve desde el punto de vista de la empresa en España como un mero trámite, un gasto casi inútil que hay que eliminar o minimizar. Digo de España, porque en el grupo, en otros países esto no es así. Allí sí que hay un departamento de Calidad, un laboratorio de Control”.</i>
Proveedor nacional	<i>“Allí está la central, allí se ha desarrollado históricamente el centro del negocio, allí tienen la mayor parte del volumen. Y desde allí siempre</i>

	<i>nos ven desde la distancia, piensan que somos un mercado diferente y no valoran que esto sea necesario. No voy a decir que nos ven como un país de segunda, pero en cierta medida sí que podemos decir que no jugamos en la misma liga, si se me permite la expresión. Los recursos que ellos tienen no tienen nada que ver con los que nos dan a nosotros”.</i>
--	---

## Códigos de conducta

---

Una vez valorada la percepción que los entrevistados tienen del concepto de sostenibilidad, así como del grado de implantación tanto en la sociedad como en el seno de sus empresas, se decide profundizar un poco más en este grado de implantación. Para ello se indaga sobre la existencia de códigos de conducta internos en las empresas cliente, donde se definan específicamente los principios o valores de las propias organizaciones así como unas guías sobre el uso de recursos (energía, agua, material), gestión de residuos, temas sociales, etc. (Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Amaeshi et al., 2008; Björklund, 2010).

En las empresas clientes de tamaño pequeño y medio no existen estos códigos de conducta. Dado que el nivel de concienciación en temas de sostenibilidad es muy escaso o casi nulo, no consideran que sea necesario el desarrollo de los mencionados códigos.

En cambio, en las grandes empresas clientes, en las que el nivel de concienciación es mucho mayor, sí se han desarrollado y se han formalizado estos códigos de conducta internos en su organización. Los códigos de conducta vienen precedidos de un compromiso total por parte de la alta dirección, se publican internamente, junto a la misión y valores de la compañía, y se hacen llegar a todos los trabajadores (Carter y Jennings, 2004; Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010; Park-Poaps y Rees, 2010; Giménez y Tachizawa, 2012). En algunas de estas grandes empresas, los códigos de conducta

están disponibles como documentos públicos en sus páginas web y en tableros de información para consulta de trabajadores, clientes y público en general. Se trata de documentos “vivos”, es decir, que con carácter anual son revisados y publicados de nuevo.

En general en las empresas proveedoras no existen los códigos de conducta como tales documentos formales. Tan solo en una de las grandes de ámbito nacional se llevó a cabo una iniciativa de implementación de un código de conducta ética hace bastantes años, que debía ser firmado por los trabajadores que tenían cierto nivel de responsabilidad. Se trató de una iniciativa puntual, pues desde entonces no se ha vuelto a actualizar.

Lo que sí tienen en general las empresas proveedoras que se encuentran certificadas (independientemente de su tamaño) son unas políticas formales de calidad, medioambiental y social, que vienen firmadas por la dirección de la empresa y que se hacen públicas dentro de la organización. Algunos entienden que estas políticas suponen el compromiso de la dirección de la empresa en esos ámbitos, ya que se encuentran publicados y firmados, además de comunicados a todos los trabajadores (esto es un requisito formal de los procesos de certificación). Es por ello que piensan que podrían considerarse documentos equivalentes a códigos de conducta.

Se adjuntan algunos discursos en lo relacionado a los códigos de conducta:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“La alta dirección está totalmente involucrada. Todo documento, memoria corporativa, código de conducta viene precedido de un compromiso total por parte de la alta dirección”.</i>
Cliente grande	<i>“Tenemos un código de conducta muy bien definido. Parte de una implicación de la alta dirección de la empresa, con una misión y unos valores muy concretos y los siguientes apartados: a) Ámbito, Aplicación y Cumplimiento; b) Comportamiento Ético y Responsable (Normas de Conducta): Principios Generales y Compromiso con los</i>

	<i>grupos de Interés; c) Procedimiento de Aplicación: Asesoramiento y Procedimiento para notificar denuncias del Código de Conducta; d) Vigencia”.</i>
Cliente grande	<i>“Estos códigos de conducta han sido generados por nuestra empresa en España, es el departamento de Calidad quien se encarga de ello, pero lo hacen a partir de los modelos que hay implementados internacionalmente”.</i>
Cliente grande	<i>“Tenemos un documento que podríamos llamar código de conducta, que recoge temas de ámbito social, y medio ambiental. Se trata de una política de empresa que se publica en las oficinas y en la web, y que se revisa cada año. Por otro lado tenemos publicados otro tipo de documentos separados que se refieren a las políticas de calidad”.</i>
Proveedor nacional	<i>“Había un código de conducta ética, que había que firmar, (...) esto lo firmas una vez y luego ya ni te acuerdas. Creo recordar que era un código sobre conducta ética, pero que sobre temas de medio ambiente seguro que algún punto habría. (La firma era) para puestos de estructura de cierta responsabilidad. Para los soldados rasos, vamos a decir, no, para ellos no”</i>
Proveedor local	<i>“Es un tema, primero, que nace de la Dirección, y luego se tiene que transmitir por responsabilidad de la Dirección. Es más, cuando hemos tenido que implantar los procedimientos y los sistemas de documentación que garantizan que se realizan los procedimientos como está plasmado, suele pasar, este año y medio que yo digo, para que entienda la gente que es bueno para la empresa, para el sistema de trabajo y para la eficiencia de los resultados”.</i>
Proveedor local	<i>“El planteamiento es que por un lado había que comunicar la política (de calidad y de medio ambiente) de lo que era la empresa, que ellos la entendieran. Y luego hacer que se cumpliera. Y era lo más costoso. Porque evidentemente si había que darse un paseo para (conseguir) la separación del residuo, al final no se hacía. Entonces había que facilitar la labor desde los puntos de recogida”.</i>

Seguidamente se evalúan las medidas que toma cada empresa para incrementar la sensibilización del personal de su organización sobre la asimilación de la política social. Para ello se pregunta por los diversos mecanismos que las empresas pueden adoptar: documentos, charlas, formaciones presenciales u on-line, etc., así como por el número de empleados que reciben formación. En línea con lo que se ha venido observando hasta el momento, podemos decir que:

Las empresas clientes de tamaño pequeño y medio forman a sus empleados en temas relacionados con el desempeño de sus puestos de trabajo, como pueden ser la atención al cliente, idiomas, motivación, inteligencia emocional, etc. Pero no dan formación a sus empleados en temas relacionados con la sostenibilidad, ya que, como hemos visto, no creen en ello, no lo consideran necesario.

En cambio las empresas clientes de tamaño grande sí que imparten formación específica en temas de sostenibilidad, de forma extensiva, y tratan de hacerla llegar a todos sus trabajadores, lo que está en consonancia con los trabajos de Mamic (2005). Esto lo llevan a cabo utilizando en ocasiones diversos mecanismos de comunicación, como puede ser la formación presencial, formación *on the job*<sup>22</sup>, cursos externos, formación *online*, en diversos idiomas, etc. Estas grandes empresas guardan registros y estadísticas sobre la cantidad de formaciones impartidas, el personal que ha asistido a ellas, etc. Los responsables de coordinación de estas formaciones, así como de la definición de los contenidos, son especialistas en temas de sostenibilidad, medio ambiente o temas sociales. Seguidamente se presentan algunos discursos sobre la comunicación de los códigos de conducta en el seno de la empresa cliente.

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<p><i>“No (damos formación a nuestro personal en temas de sostenibilidad). Les damos formación continua, pero en otros contenidos: en atención al cliente, en idiomas, motivación, inteligencia emocional”.</i></p>

<sup>22</sup> Por formación *on the job* se entiende la formación que se imparte a los trabajadores de forma que estos aprendan mientras desempeñan su labor en su puesto de trabajo. Por formación *online* y *e-learning* se entiende la que se imparte a distancia a través de plataformas electrónicas en internet.

<p>Ciente grande</p>	<p><i>“Como continuidad a la implementación y difusión de los aspectos que definen el comportamiento ético, durante 2013 se ha ofrecido formación online sobre el Código de Conducta, para acercarlo a todos los empleados y ayudarles a conocerlo en profundidad. La formación está disponible en seis idiomas y cuenta con contenidos didácticos e interactivos, ejercicios que facilitan la comprensión de los principios que deben regir el comportamiento y la actuación de cada empleado, información sobre los canales de denuncia anónimos y un test para autoevaluar el nivel de conocimientos adquiridos. Esta capacitación es obligatoria y periódicamente se realiza un seguimiento para garantizar que la cumpla el total de la plantilla. Un total de 709 empleados finalizaron esta formación durante el mes de diciembre de 2013. (2.471 a 30 de abril de 2014)”.</i></p>
<p>Ciente grande</p>	<p><i>“(Las formaciones se imparten según) diferentes tipos de programas, desde e-learning, formación on the job, cursos externos, etc. Los contenidos los coordina el departamento de Sostenibilidad y medio ambiente. Algunas son impartidas por ellos, otras son formaciones online”.</i></p>
<p>Ciente grande</p>	<p><i>“Por un lado publican los documentos de los que hemos hablado; por otro lado, se llevan a cabo charlas o formaciones con carácter anual (en las que participan) todos los empleados, por un lado los de la sede central, y por otro los que trabajan en los distintos hoteles. Consiste en una o dos charlas cada año, acompañadas de eventos del tipo de distribuir un tipo de cojines con un logo, o plantar árboles, etc. De todo ello se toman notas y fotos, que luego se publican en revistas internas o en la web”.</i></p>
<p>Ciente grande</p>	<p><i>“Las formaciones, todo viene liderado por la dirección de la empresa, quien está presente en estos eventos, y coordinado por el departamento de Calidad. Este departamento tiene personal suficientemente cualificado para todo ello. Este personal está permanentemente en contacto con los departamentos de calidad de nuestra central en Francia, con lo que todas estas iniciativas están alineadas con lo que ellos hacen”.</i></p>

Empresas proveedoras: En línea con los procesos de certificación que cada una de ellas ha iniciado, todas las empresas comunican las políticas de calidad, medio ambiente y social (en función de si están certificadas en ISO 9001, ISO 14001 u OSHAS 18001). De igual manera imparten formación en estos ámbitos. Esto ha de ser así no solo por voluntad de sus dirigentes, sino porque los propios procesos de certificación les obligan a ello, y para la renovación de las certificaciones es preciso que auditores externos evalúen que esto se hace así con carácter anual. La formación se realiza hacia todos los trabajadores, aunque el carácter y la profundidad de la misma dependen de la posición de cada uno de ellos. Estas empresas proveedoras guardan registros y estadísticas sobre la cantidad de formaciones impartidas, el personal que ha asistido a ellas, etc.

Se presentan algunos discursos sobre la comunicación de los códigos de conducta en el seno de la empresa proveedora:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Sí se hacía, se formaba al personal, porque el propio sistema nos obligaba, la propia norma nos obliga a formar a los trabajadores tanto en normas de calidad como en temas medioambientales. Sobre todo con lo que era la estructura de la empresa, lo que era del medio nivel como el bajo nivel, pero estructura. Con los empleados había que estar dando formación continuamente de lo que era la separación de los residuos, etc.”.</i>
Proveedor local	<i>“La formación la dábamos internamente, para minimizar el coste”.</i>
Proveedor nacional	<i>“No (ofrecíamos formación en temas de medio ambiente). Lo que solemos hacer es cuando se implantó la ISO, todos los requisitos que tenías que cumplir, como los 3 tipos de contenedores, orgánico, plástico, etc., se lo contamos a todo el mundo en el comedor. Dijimos “a partir de ahora debéis saber que vamos a poner distintos tipos de contenedores, vamos a poner un nuevo sistema, y hay que cumplirlo”. No es una formación, sino simplemente explicar a la gente lo que hay que hacer”.</i>

Proveedor nacional	<p><i>“De temas de medio ambiente no se daba formación. Tan solo se daban formaciones básicas relacionadas con el mantenimiento de las certificaciones que hemos comentado, para refrescar algunos puntos... En este sentido solamente se les daba a las personas de estructura que firmábamos este documento y al personal de mantenimiento. Simplemente al personal vinculado a las certificaciones. Con esto, como te decía al principio, que tengo mis dudas de que este tipo de cosas se hagan realmente por una preocupación real porque se crea en ellas, o si más bien se hacen porque se está buscando un tema más comercial”.</i></p>
Proveedor nacional	<p><i>“Se les da formación para el desempeño de su puesto de trabajo. No se hace sobre aspectos relacionados con el medio ambiente o temas sociales. No, no. Nada”.</i></p>



## 1.B. Política social de compras. Los códigos de conducta. Elaboración

---

Una vez abordado el grado de implementación de prácticas de sostenibilidad internamente en las empresas, se indaga sobre la capacidad de la empresa cliente para generar los códigos de conducta que serán la base de la implementación de las políticas de compra socialmente responsable hacia los proveedores. Es por ello que se trata de ver cuáles son los recursos humanos o equipos dentro de las empresas cliente que van a liderar tales actividades.

En primer lugar se trata de ver si existe un departamento como tal que gestiona temas de sostenibilidad.

En las empresas cliente de tamaños pequeño y medio no existe ningún responsable que lidere estos asuntos. Como se ha descrito anteriormente, realmente el tema de la sostenibilidad no es una prioridad para estas empresas, por lo que si se hace algo, viene liderado por personal de dirección del hotel o del departamento de Compras, si lo hay. En general se percibe como un coste excesivo el tener recursos dedicados a la sostenibilidad.

En las empresas clientes grandes sí que hay personal especialmente dedicado a estos asuntos, pues estas empresas reconocen cierta importancia a la sostenibilidad. En algún caso se trata de un departamento específico en sostenibilidad; en algún otro caso se trata de un departamento que lleva temas relacionados con calidad y medioambiente. En general, el aspecto social se suele encuadrar dentro de Recursos Humanos. Estos departamentos propios de estas empresas son los responsables de su implantación en el seno de ellas, pero no asumen la responsabilidad de implementarlos hacia sus proveedores. Esta tarea es asumida por el departamento de Compras, que es quien gestiona completamente la relación con dichos proveedores. En la medida que este proceso de implementación requiera de cierto conocimiento específico en contenidos sobre sostenibilidad, el departamento de Compras se apoyará en estos otros departamentos especializados, solicitando su ayuda. Pero la

responsabilidad de la gestión de proveedores siempre va a recaer íntegramente en los departamentos de Compras. En la literatura se reconoce la necesidad de destinar recursos como responsables de la gestión de la sostenibilidad, así como específicamente en el departamento de Compras para liderar la implementación hacia los proveedores (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010; Giménez y Tachizawa; 2012). Además se propone que es conveniente definir claramente los mecanismos y las formas en las que este departamento va a relacionarse e interactuar con el resto de funciones corporativas. La literatura no muestra una clara preferencia por un modelo centralizado o descentralizado para llevar a cabo esta tarea (Mamic, 2005).

Se adjuntan unos discursos sobre la dedicación de recursos a la CSR:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“Pensando en los costes que supone el tener personal dedicado a estos temas me parece una barbaridad en los tiempos que corren. Pero no creo que sean ni mucho menos algo representativo del sector. Quizás a nivel multinacional sí, pero no creo el resto”.</i>
Cliente medio	<i>“Antes a una empresa que ganaba mucho dinero, pues le importaba un pepino el dedicar una persona exclusivamente a ello (sostenibilidad)... Pero en aquellos años no había esta cultura que se está intentando crear ahora, y que considera de alguna manera un compromiso. Este compromiso requiere de alguna manera tiempo, tiempo que es dinero”.</i>
Cliente grande	<i>“Hay un departamento amplio de Compras Corporativas que lidera estas actividades. En temas de sostenibilidad trabaja coordinadamente con el departamento de sostenibilidad y medio ambiente, en la medida en que Compras lo solicita”.</i>
Cliente grande	<i>“La sostenibilidad y medio ambiente está integrado en el departamento de calidad. Los temas sociales están integrados en el departamento de recursos humanos, que cuenta con una sección específica en prevención de riesgos laborales”.</i>
Cliente grande	<i>“Hace años era el departamento de Compras quien preparaba todo;</i>

	<i>luego fuimos Compras con el apoyo de Calidad; hoy en día somos Compras con Calidad y una empresa consultora”.</i>
--	--

En las empresas proveedores de ámbito local no existe personal específicamente dedicado a estas actividades. Son los gerentes o los responsables de la empresa quienes lideran los temas relativos a la sostenibilidad, apoyándose en personal más administrativo para las tareas con carácter más burocrático y de documentación, y en personal técnico (por ejemplo de mantenimiento) para temas más específicos ligados con instalaciones, mediciones y controles de emisiones y vertidos, gestión de residuos, etc.

En las empresas proveedoras de ámbito nacional la responsabilidad de la gestión de estos temas recae en el director de cada planta. Este, por un lado y al igual que las empresas de menor tamaño, se apoya en personal más administrativo para las tareas con carácter más burocrático y de documentación, y en personal técnico (por ejemplo de mantenimiento) para temas más específicos ligados con instalaciones, mediciones y controles de emisiones y vertidos, gestión de residuos, etc. Por otro lado a veces su empresa les da soporte a través de departamentos centrales que se dedican específicamente a temas de calidad, medio ambiente y recursos humanos y prevención de riesgos (aspecto social). En empresas multinacionales, estos departamentos centrales pueden estar localizados en la central dentro de España o en la sede internacional, según se encuentre organizada la empresa.

A partir de este punto nos centramos en las empresas clientes, para evaluar las políticas de compra que estas siguen. Antes de entrar en detalle en las políticas de compra, es conveniente analizar cómo se gestionan las compras desde un punto de vista organizativo en las empresas cliente. Es decir, si la función de compras de los principales centros de coste de la empresa se centraliza en un equipo, en un departamento específico, independiente de la gestión de los hoteles, con una formación, procesos y objetivos adecuados a la responsabilidad que asumen, o si por

el contrario esta función de compras está integrada en la gestión de los hoteles, es decir, depende de la gerencia de los mismos.

En las empresas pequeñas, la gestión de las compras se lleva a cabo de una forma local, lideradas por la dirección del hotel.

En las empresas medianas esta función de las Compras se haya centralizada. Dependiendo del tipo de empresa: a) habrá un departamento específico de Compras o será otro departamento (como la Dirección de Operaciones) quien asuma este rol; b) la responsabilidad sobre el volumen de compra centralizada se extenderá a más o menos centros de costes, dejando el resto a la gerencia local del hotel. Es decir, los volúmenes de compra grandes son responsabilidad de este departamento centralizado.

Las empresas clientes grandes cuentan con una función de Compras centralizada corporativa, muy profesionalizada.

En los casos de departamentos de Compras centralizadas, las políticas de compras están registradas en documentos, en los que se describen los procedimientos generales de compras, las líneas de actuación, los objetivos generales y específicos del área, los protocolos de homologación de proveedores, los protocolos para poder ofertar, etc. Es importante resaltar que no todas las compras se hayan centralizadas, sino solamente las que se refieren a proveedores de cierta relevancia, es decir, los que van a dar servicio a todos o algunos de los hoteles de la cadena, los que suponen un volumen elevado de compra, o los que por el producto o servicio que suministran son ciertamente estratégicos para la empresa cliente. El resto de proveedores menores, se gestionan localmente. Todo ello se haya debidamente definido en los procedimientos de la empresa. Los proveedores de lavandería industrial son considerados de tipo estratégico, tanto por volumen de compra, como por el impacto que tienen en lo que se refiere a la calidad y el servicio.

En la medida en que la empresa haya manifestado una preocupación o sensibilización hacia temas de sostenibilidad de forma interna, estará en disposición de llevar estos temas hacia sus proveedores. Es por ello que algunas empresas clientes han desarrollado y decidido implementar unos códigos de conducta de las compras, los cuales estarán recogidos precisamente en las políticas de compras de las que hemos

hablado anteriormente. Los códigos de conducta de las compras no solo están basados en los de la propia empresa, sino que forman parte de ellos. Esto solamente se da de una manera clara y formal en las empresas clientes de tamaño grande. Seguidamente se presentan algunos discursos sobre los códigos de conducta de las Compras:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“El código de conducta de la empresa tiene un apartado de código de conducta de proveedores, al cual estos deben adherirse”.</i>
Cliente grande	<i>“Adhesión al código de conducta. El código de conducta forma parte del contrato de homologación del departamento de Compras desde 2012. Incluye una cláusula de aceptación en la fase de selección de proveedores aptos para participar en las siguientes fases del concurso como criterio de exclusión. En 2013 se firmaron 173 códigos, alcanzando la cifra acumulada de 1.391”.</i>
Cliente grande	<i>“Política de Compras. El Grupo se relacionará con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita. El Grupo seleccionará únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la Ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa. Todo proveedor deberá estar operando, cumpliendo escrupulosamente con la normativa vigente. Los proveedores se responsabilizarán de que las empresas subcontratadas trabajen bajo las normas promovidas por el presente documento y dentro del marco legal correspondiente”.</i>
Cliente grande	<i>“El mismo código de conducta de nuestra empresa (...) se enviaba a los diferentes proveedores para que lo aceptasen y nos lo devolviesen firmado por sus responsables”.</i>
Cliente grande	<i>“Se les pide adherirse y firmar los códigos de conducta como parte del proceso de homologación de proveedores. Esto se hace con los proveedores principales homologados, que son a los que les hace un contrato desde la central de compras. Si un hotel por su lado tiene un proveedor local, como puede ser una tintorería, a estos proveedores no se les hace contrato desde central y no se les exige. Así que con todos</i>

	<i>los que se hace un contrato desde central sí que se les exige que lo firmen”.</i>
Cliente grande	<i>“¿El código de conducta respecto de las compras está alineado con el de su organización? Se trata prácticamente del mismo documento, apenas un cambio en la forma de presentarlo”.</i>

Las demás empresas clientes de tamaño pequeño y medio reconocen no tener un código de conducta respecto de sus compras. Piensan que si no lo tienen internamente porque no lo consideran importante para ellos, pues no tiene sentido exigirlo a sus proveedores. Además consideran que tampoco creen que esto sea una práctica del sector, piensan que no lo hace nadie.

Aquellas empresas cliente de tamaño medio que cuentan con un departamento de compras centrales no tienen códigos de conducta como tales, pero en cierta medida sí que integran en sus procesos de compra algunos aspectos relativos a la sostenibilidad.

Véanse unos discursos adicionales sobre los códigos de conducta de las Compras:

Interlocutor	Discurso
Cliente medio	<i>“Las herramientas y procedimientos de compras son muy profesionales. (...) Las personas que forman parte de la compañía tenemos que profesionalizarnos mucho. Estas tendencias y prácticas vienen de un entorno multinacional”.</i>
Cliente medio	<i>“En el RFI no se firma nada (del tipo de código de conducta)”.</i>
Cliente pequeño	<i>“La verdad es que no (tenemos códigos de conducta que deban firmar los proveedores), te voy a ser franco”.</i>
Cliente pequeño	<i>“La realidad es que si no lo hacemos nosotros internamente, pues tampoco les podemos pedir que lo hagan ellos (los proveedores)”.</i>
Cliente pequeño	<i>“No creo que las grandes empresas incluyan en sus contratos o cláusulas algún tipo de código de conducta específico sobre</i>

	<i>sostenibilidad”.</i>
Proveedor local	<i>“No hay unos códigos de conducta. En el sector tampoco somos conscientes de que haya algo especial”.</i>

A continuación estudiamos cómo se ha producido el proceso de elaboración de estos códigos de conducta respecto de las compras en las empresas en las que dichos códigos existen, es decir, en las grandes empresas clientes. Todos ellos tienen los siguientes rasgos comunes:

- El código de conducta respecto de las compras está completamente alineado con el de la organización, tanto es así, que normalmente se trata del mismo documento. Es el trabajo conjunto de los departamentos de Compras y los relacionados con la sostenibilidad quienes se encargan de adaptar el código de conducta de la propia empresa al que se va a llevar a los proveedores para su aceptación.
- La alta dirección de estas empresas está totalmente implicada en la existencia de tales documentos, pues así lo refleja en la misión y valores de la compañía, así como en los informes anuales sobre sostenibilidad o responsabilidad social corporativa. Para ello destina recursos que trabajan en la elaboración e implementación de los códigos.
- Las fuentes de inspiración para la elaboración de los códigos pueden ser: políticas y valores de la propia empresa, prácticas desarrolladas por empresas líderes en CSR pero de otro sector, organismos de control o certificación, seminarios o cursos, legislación o normativa, empresas consultoras con las que trabajan y servicios centrales a nivel internacional (cuando se trata de una empresa multinacional). En este sentido, siguen las pautas recomendadas por la literatura académica (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010). Ninguno reconoce a la competencia como fuente de la que se han inspirado para la elaboración de los citados documentos.
- No existe un código de estas prácticas a nivel de su sector de actividad.
- Desarrollan estas políticas o códigos de forma unilateral, en el seno de la empresa cliente, y normalmente no se hace de forma colaborativa con sus

proveedores. Este punto no coincide con las propuestas de la literatura (Jørgensen et al., 2003; Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Park-Poaps y Rees, 2010; Muller et al., 2012) que considera que se debería buscar que exista una congruencia entre los objetivos del proveedor y los del comprador, así como un alineamiento de sus políticas sociales (Pedersen y Andersen, 2006).

- Estas políticas o códigos se desarrollan normalmente en términos cualitativos (Mont y Leire, 2009). En general se trata de una serie de principios que el proveedor debe leer y aceptar, para lo que debe remitir a la empresa cliente un documento firmado reconociendo que se adhiere a ellos.
- No recogen objetivos concretos cuantitativos de responsabilidad social para la función de compras de la empresa. El motivo fundamental es que esto supone una elevada carga de trabajo, pues un indicador de tipo cuantitativo requiere el hacer un seguimiento del mismo.

Seguidamente se presentan unos discursos sobre la elaboración de los códigos de conducta:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“¿El código de conducta respecto de las compras está alineado con el de su organización? Forma parte de él, por lo que van alineados”.</i>
Cliente grande	<i>“La alta dirección está totalmente involucrada. Todo documento, memoria corporativa, código de conducta viene precedido de un compromiso total por parte de la alta dirección”.</i>
Cliente grande	<i>“Hay una concienciación real, que viene de la alta dirección aquí en España, que es quien impulsa todas las políticas y actividades que aquí se llevan a cabo. Pero al ser una empresa multinacional, todo esto nos llega desde allí, donde está implementado desde hace muchos años”.</i>
Cliente grande	<i>“La dirección no participa en la elaboración. Ellos se implican muy activamente, dan indicaciones para que se haga, normalmente a partir de los modelos de nuestra central internacional. Luego sí que</i>



	<i>intervienen para la firma de los documentos y para presentarlos al resto de la empresa”.</i>
Cliente grande	<i>“Se inspiran en los códigos de conducta que nuestra empresa tiene implantados internacionalmente. Aunque la verdad debo reconocer que en los últimos años se ha producido un cambio. Antes nos enviaban lo que ellos hacían y nosotros lo copiábamos, traducíamos o adaptábamos para España, tanto nuestras propias instalaciones como hacia proveedores. Pero en los últimos años se ha implementado un programa que va orientado a mejorar la calidad que prestamos a nuestros clientes en los hoteles, y por ello involucra también a nuestros proveedores”.</i>
Cliente grande	<i>“Hay una consultora externa. Ellos nos han ayudado a desarrollar parte de los documentos de acuerdo a su experiencia en el sector”.</i>
Cliente grande	<i>“Los procedimientos los había definido la empresa en su central de Francia, y venían dirigidos por los consultores que nos ayudaban en las auditorías y visitas a proveedores”.</i>
Cliente grande	<i>“Para la propia empresa, hay ratios de tipo cualitativo y cuantitativo. Consideran que no se podrían implantar estos ratios (cuantitativos) en proveedores, por ahora, hacen seguimiento y reportan los indicadores de sostenibilidad a partir de la información que recaban de más de 4000 hoteles. Sería una carga excesiva el tratar de controlar estos indicadores en proveedores, además de la dificultad para verificar la veracidad y objetividad de la información recibida en estos casos”.</i>
Cliente grande	<i>“Son a priori más de tipo cualitativo. Es decir, recogen una serie de aspectos que se deben tener en cuenta. Sí que se suelen marcar algún tipo de objetivos específicos para mejorar en temas de reducciones de consumos de productos químicos, envases, emisiones, etc. Así como tratar de utilizar jabones y productos de tipo ecológico, biodegradables, etc. Pero no se trataba de objetivos definidos en términos cuantitativos concretos. Luego a partir de los objetivos que se marcaban, aunque fuesen de forma cualitativa, se ponían en marcha planes de acción encaminados a mejorar la situación. Por ejemplo algunas acciones que se han llevado a cabo han sido el reducir la</i>

	<i>cantidad de embalajes en los hoteles, o la utilización de productos concentrados para diluir en hotel, de forma que economizamos en transporte, espacio, etc.”.</i>
Cliente grande	<i>“Trabajan de forma unilateral hacia todos sus proveedores, pues disponen de un volumen muy grande de proveedores. Documentos y políticas estándares para todos”.</i>
Cliente grande	<i>“Hay una parte que trabajamos de forma unilateral, pues les enviamos los códigos de conducta para que sean firmados y devueltos. Pero por otro lado sí que trabajamos con cada proveedor de forma colaborativa, en las negociaciones, pues les dejamos que hagan propuestas”.</i>
Cliente grande	<i>“A priori son estándares, aunque en ocasiones se hacía más hincapié en cierto tipo de preguntas según el sector”.</i>

## 1. C. Política social de compras. Los códigos de conducta. Implementación

---

Una vez evaluado la existencia de códigos de conducta con respecto a las compras y la elaboración de los mismos pasamos a estudiar su implementación desde las empresas clientes hacia los proveedores. Esto lo vamos a hacer de la siguiente forma: por un lado desde la perspectiva de cliente valoramos quiénes son los interlocutores responsables de llevar a cabo este proceso de implementación, seguidamente se valoran cuáles son los mecanismos de implementación que se utilizan (firmas de códigos de conducta de las compras, cláusulas en contratos, cuestionarios, etc.). Finalmente se valorará esta etapa de implementación desde la perspectiva del proveedor.

## **PERSPECTIVA DE EMPRESA CLIENTE**

Ya hemos comentado que en las empresas clientes pequeñas no se hace nada en relación a la implantación de los códigos de conducta. En las medianas apenas se hace nada, tan solo en las que disponen de un departamento de Compras corporativo existe algo. En cambio, las grandes sí que trabajan en ello. Se adjuntan algunos discursos sobre iniciativas de implementación de códigos de conducta de las Compras:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“La verdad es que no (exigimos nada a nuestros proveedores en temas de sostenibilidad), porque todavía no tenemos la conciencia que debiéramos de tener”</i>
Cliente pequeño	<i>“Quizás lo das por hecho; a veces trabajas con ... por ejemplo, no sé...un proveedor de lavandería, por ejemplo: das por hecho que una lavandería a nivel nacional, o de una dimensión considerable, ya contempla todas estas cosas, ...”</i>
Cientes pequeños	<i>“Creo que este tema (el deber de velar como cliente por que tus proveedores cumplan con aspectos de sostenibilidad) no es competencia nuestra, sino de la administración”</i>
Cliente pequeño	<i>“No les exigimos nada. Entendemos que ellos (los proveedores) son responsables de cumplir con la legalidad, nosotros (las empresas clientes) no tenemos que velar por ello”</i>

### **Responsabilidad de la implementación**

La responsabilidad de la implementación siempre recae en el departamento de Compras corporativo. Estos podrían requerir el apoyo de otros departamentos, como son Sostenibilidad, Calidad, RSC, Medio Ambiente o Recursos Humanos (dependiendo de cómo se encuentre organizada la empresa), al igual que hemos visto en la etapa de elaboración de documentos. El apoyo se puede dar de diversas maneras, por ejemplo a través de la elaboración de documentación técnica o impartición de formaciones. Antes de la creación de los departamentos de Compras centralizados, las gerencias de

los hoteles sí que tenían poder negociador con los proveedores. Pero esto ya no es así hoy en día. Todo está centralizado en Compras, todo lo que sea negociar, implementar nuevas políticas, etc. viene dirigido por Compras. En el apartado anterior hemos mencionado que la literatura reconoce la necesidad de destinar recursos como responsables de la gestión de la sostenibilidad, así como específicamente en el departamento de Compras para liderar la implementación hacia los proveedores (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010; Giménez y Tachizawa; 2012). Además propone que es conveniente definir claramente los mecanismos y las formas en las que este departamento va a relacionarse e interactuar con el resto de funciones corporativas. La literatura no muestra una clara preferencia por un modelo centralizado o descentralizado para llevar a cabo esta tarea (Mamic, 2005).

Se presentan varios discursos sobre la responsabilidad de implementación de CSR:

Interlocutor	Discurso
Ciente medio	<i>“Lo lidera el área de compras”</i>
Ciente grande	<i>“Dirección de Compras es el responsable de la implementación”</i>
Ciente grande	<i>“Es el departamento de Compras quien lidera y ejecuta estas iniciativas. El departamento de Calidad nos da soporte a nosotros, nos pasa la documentación que podamos necesitar, etc. Pero somos nosotros quienes presentamos todo esto a los proveedores y lo implementamos”</i>
Ciente grande	<i>“Todo lo que es negociación con los proveedores viene pilotado por el departamento de Compras. Nuestro interlocutor en el proveedor suele ser el equipo comercial, aunque en alguna ocasión hemos contactado con la dirección de la planta que nos va a dar el servicio. Hace años, la dirección de los hoteles sí tenían capacidad de contactar con los proveedores, de negociar con ellos los precios y las condiciones de los servicios. Pero esto ya no es así hoy en día. Todo está centralizado en Compras. Todo lo que sea negociar, implementar nuevas políticas, etc. viene dirigido por nosotros”</i>

### Mecanismos de implementación

Seguidamente se pretende determinar cuál es el mecanismo habitual de implementación de políticas de compras socialmente responsables hacia los proveedores. Los más habituales se desarrollan a partir de la influencia que ejerce la empresa compradora sobre el proveedor para solicitar la firma de códigos de conducta de las compras por parte de los proveedores, el establecimiento de cláusulas en contratos y la solicitud de cumplimentación de cuestionarios. Se trata de prácticas que coinciden con los autores que hemos estudiado en el capítulo II (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010).

Las empresas que han desarrollado códigos de conducta con respecto de las compras solicitan a sus proveedores que firmen dichos códigos y entreguen una copia de vuelta, de manera que con dicha firma se formaliza la adhesión al mismo. Esta iniciativa suele formar parte del proceso de homologación de proveedores. Véanse los siguientes discursos sobre mecanismos de implementación de CSR:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“La firma del código de conducta se hace en el proceso de homologación. No se homologa un proveedor si no ha firmado el código”</i>
Cliente grande	<i>“Se les envía a los proveedores el código de conducta que nos deben remitir firmado. Es la misma carta que tenemos en la web”</i>

Aparte de las firmas de los códigos de conducta, se estudia si se adjuntan a los contratos o a los pedidos a los proveedores algún tipo de cláusula o texto relacionado con políticas de compra socialmente responsable. Comprobamos que cuando aparecen cláusulas en contratos o pedidos, suelen ser muy genéricas, apenas un formulismo que no van más allá de pedir que los proveedores cumplan con lo que marca la legislación vigente. Se adjuntan algunos discursos al respecto:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“En los contratos tan solo presentamos unas cláusulas genéricas sobre temas sociales, de medio ambiente y de calidad, pero sin entrar en demasiado detalle”</i>
Cliente grande	<i>“A la hora de implementarlos nosotros pedíamos sobre todo que cumpliesen con la ley y con la normativa en lo relativo a estos aspectos, y que siguiesen el ritmo de Empresa16 en estas implantaciones”</i>
Cliente medio	<i>“Aquí a lo mejor en compañías grandes estos contratos sí que existen, pero sobre todo con multinacionales, porque, de alguna forma, vienen muy documentados de fuera”</i>

Los que no tienen departamento de Compras centralizado, no hacen nada al respecto. La única iniciativa que toman, y es desde un punto de vista de prevención de riesgos laborales, es solicitar la documentación que la ley exige a las empresas proveedoras que van a desplazar trabajadores a las instalaciones de los hoteles. Por ejemplo, personas que trabajan en obras, en mantenimiento, personal de limpieza de plantas, transportistas, etc. En este aspecto sí que parece respetarse este punto, pues se trata de un tema legal que el gobierno exige. La motivación fundamental por la que se hace es protegerse contra un posible riesgo, en caso de accidente laboral o inspección por parte de la administración. Esto se aprecia en los siguientes discursos:

Interlocutor	Discurso
Cliente medio	<i>“En los contratos con los proveedores no metemos estas cláusulas”</i>
Cliente medio	<i>“A nivel nacional creo que no se hace, o se hace muy poco, por no decir nada”</i>
Cliente grande	<i>“A veces no era fácil (que todos respondiesen sin problemas a nuestras demandas en este sentido), pues todo esto conllevaba una carga administrativa importante. Grandes empresas como Empresa05 no tenían problemas, trasladaban todo al departamento de servicios centrales y desde ahí nos daban siempre respuesta rápida. Pero para</i>

	<i>otros proveedores era más complicado. Todos respondían, aunque unos tardasen más o menos que otros”</i>
--	--

Otro mecanismo de implementación que se utiliza es el envío de cuestionarios por parte de las empresas cliente para la cumplimentación por parte de los proveedores. Esta práctica la utilizan únicamente las empresas cliente que tienen un departamento de Compras corporativo, y forma parte del proceso de homologación de proveedores. Estos cuestionarios van más orientados a facilitar al cliente una información detallada y minuciosa del proveedor de forma que puedan ser evaluados desde diversos puntos de vista, como son el financiero, legal, de negocio, operativa, etc. Los campos relacionados con la sostenibilidad (temas sociales o sobre medio ambiente), pueden ser objeto de alguna de las preguntas en este tipo de cuestionarios. En cualquier caso, se reconoce por parte de clientes y proveedores que cuando se pregunta sobre temas de sostenibilidad, esto no supone un criterio definitivo (o de *knock out*) sobre el que se pueda tomar una decisión sobre la continuidad del proveedor en el proceso de compra. Cuando los proveedores ya han sido homologados, en ocasiones, se les solicita la cumplimentación de los mencionados cuestionarios con carácter anual, con el objeto de mantener la información actualizada. Véanse los siguientes discursos al respecto:

Interlocutor	Discurso
Cliente medio	<i>“Lanzamos un RFI con un <sup>23</sup>deadline y que enviamos a todos los proveedores. Este RFI tiene una parte en el nivel de servicio en la que se pregunta por “medidas de protección del medio ambiente”</i>
Cliente medio	<i>“Compañías grandes multinacionales, vienen muy documentados de fuera, y exigen que se cumplimenten o se rellenen estos formularios, para que, de alguna forma, la empresa quede protegida”</i>
Cliente grande	<i>“COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL: El departamento de Compras incluye en el proceso de selección de proveedores un amplio</i>

<sup>23</sup> Por *deadline* entendemos fecha límite o plazo que se da para la realización de una acción.

	<i>cuestionario que se evalúa automáticamente en función del compromiso de los proveedores y sus políticas medioambientales. Este cuestionario forma parte de la evaluación global para el proceso de validación”</i>
Cliente grande	<i>“Existe un amplio cuestionario a cumplimentar por los proveedores en el proceso de evaluación y homologación, aunque este no contiene nada relativo a sostenibilidad. No está como factor determinante, de Knock Out<sup>24</sup>, pero puede estar como un plus. Puede valorarse en la RFI, por ejemplo el cómo hacen la gestión de los residuos”</i>

A la hora de poner en marcha estas iniciativas, las grandes empresas cliente suelen hacerlo a través de reuniones con sus proveedores en las que se les explica en detalle en qué va a consistir el programa de implementación. Estas prácticas coinciden con lo que proponen ciertos autores (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010). Pero no se hace de la misma forma con todos los proveedores, sino solo con los relevantes, por un motivo claro de recursos necesarios para ello. Debemos constatar que hay otros autores que proponen que se debería llevar a cabo una extensión de tales prácticas de compra sostenible también a los suministradores de artículos menores o no estratégicos (Haake y Seuring, 2009), e incluso extenderlas a los proveedores de nivel 2 y de nivel n, es decir, a los proveedores de nuestros proveedores (Svensson, 2007; Giménez y Tachizawa, 2012). En este sentido, este sector no está plenamente de acuerdo con la literatura.

Este proceso de implementación se lleva a cabo a través de un proceso gradual, poco a poco, incorporando cada vez más proveedores en cada etapa. La literatura también reconoce que cuando la base de proveedores es amplia, es conveniente llevar a cabo una aproximación gradual, dando prioridad en el tiempo a los proveedores que presenten bien una criticidad en el producto o servicio que suministran, o bien volúmenes de suministro elevados (Mamic, 2005).

Entre los proveedores más importantes están los de lavandería industrial, debido a las siguientes razones: suponen un volumen considerable de compra, son estratégicos

---

<sup>24</sup> Por *Knock Out* se entiende caer eliminado, no pasar cierto criterio de aceptación, no aprobar.



desde un punto de vista operacional, son más sensibles a estos temas de medio ambiente, por los consumos de aguas, energía, productos químicos y embalajes, y además tienen un componente social importante. Esta justificación de proveedor estratégico al proveedor de lavandería industrial coincide con la que hemos realizado en el Capítulo II. Se presentan los siguientes discursos:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“Lo que sí hacemos es una reunión con los proveedores en la que explicamos en qué consiste todo este programa de (sostenibilidad), las auditorías y todo esto”</i>
Cliente grande	<i>“Es verdad que no podemos aplicar estos programas a todos los proveedores. No tenemos recursos para ello. Lo que sí hacemos es ir poniéndolo en marcha poco a poco, empezando por los proveedores más importantes. Luego con el tiempo tratamos de llevar estas iniciativas a todo el resto de proveedores. Solemos empezar por los proveedores más importantes, los de más volumen. Pero también damos prioridad a los de sectores más sensibles a estos temas de medio ambiente. Por ejemplo son proveedores prioritarios las lavanderías industriales, por los consumos de aguas, energía, productos químicos y embalajes. También son prioritarios los proveedores de imprenta, subcontratas de limpieza, los de productos químicos y cosméticos. A estos proveedores se les suelen definir unos requisitos y unos objetivos anuales que han de cumplir. De igual forma a la hora de implantar estas políticas e iniciativas internamente, tampoco lo hacemos de forma masiva en todos nuestros hoteles, pues no tenemos capacidad para ello. Lo hacemos por etapas”</i>
Cliente grande	<i>“Fue una iniciativa, un evento que se hizo, como un living lab. Hemos invitado a proveedores (...) para poner en común un foro en el que cada uno expusiese sus ideas, las tendencias, adónde iba el mercado en cuestiones de sostenibilidad, y fueron estos 30 ó 40 proveedores quienes firmaron y formaron parte de esto”</i>

## PERSPECTIVA DE EMPRESA PROVEEDOR

Desde la perspectiva de proveedor la visión que se tiene de este proceso de implementación es la siguiente:

Las empresas proveedoras que trabajan para diversos sectores, reconocen que el sector hotelero apenas solicita información relacionada con temas de sostenibilidad. Algunos interlocutores indican que en ocasiones las empresas clientes se conforman al ver que los proveedores se han certificado con respecto a las normas ISO. En cambio consideran que hay otros sectores, como el hospitalario o alimentario, en los que se lleva a cabo de una manera más formalizada la implementación de prácticas de este tipo hacia sus proveedores. Piensan que esto es así, debido a que estos sectores están más regulados, es decir, las administraciones les exigen que cumplan con la legislación.

Se adjuntan los siguientes discursos sobre la implementación de CSR desde la perspectiva del proveedor:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Hay clientes que se dedican a determinadas ramas, en hospitalario y sanitario y alimentario, en los cuales no solamente son determinados códigos de conducta sino que son de obligado cumplimiento, que tienes que llevar a rajatabla. Pero son los mínimos casos, y porque las legislaciones les oprimen de una manera exhaustiva. (...) En sector de hostelería, apenas nada”</i>
Proveedor local	<i>“Aparte de cuestiones de fotocopias, (clientes de sectores sanitario o alimentario) vienen a ver las instalaciones, el producto, normativas, cumplimiento que nosotros tenemos que llevar, normativas que nos exigen y ver si estamos cumpliendo in situ en las instalaciones,... Pero ya te digo (casos como estos) se dan con cuentagotas. Todo lo demás nada”</i>
Proveedor local	<i>“No hemos detectado que haya una gran preocupación por (parte de) nuestros clientes”</i>
Proveedor local	<i>“Ninguno de los clientes actuales nos exige el cumplimiento de las</i>

	<i>normas de calidad, que supongo, que es debido a que las cadenas hoteleras que tenemos no tienen la certificación de las normas de calidad ISO”</i>
Proveedor local	<i>“Pero lo que estoy viendo es que no me lo valoran (el tener una certificación de empresa) actualmente. Por lo menos con los clientes que yo tengo”</i>
Proveedor local	<i>“Ahora hemos detectado que por lo menos en nuestro sector, se prima muchísimo más cualquier aspecto económico que cualquier aspecto relacionado con este tipo de cosas”</i>
Proveedor local	<i>“Por circunstancias siempre hemos ido nosotros por delante. Porque sí es verdad que ellos valoraban las iniciativas nuestras, y por eso nosotros teníamos la iniciativa de introducir la 9000, luego la 14000, luego la OSHA18000,(...) Pero no, como contestación concreta a si los clientes nos exigían, no”</i>
Proveedor local	<i>“En la medida en que los clientes no exigen cierto grado de cumplimiento, en temas sociales, medio ambiente y demás, el que lo hace muy, muy bien comparado con el que lo hace muy mal, pues no tiene valoración”</i>
Proveedor local	<i>“Los pequeños clientes y medianos en el 95% (siendo benévolo) no te exigen nada ni te piden nada. (...) La tercera es la rama hospitalaria, sí que están empezando a tener en cuenta estas características, aunque solo sea por papel, y ya se entra a hablar. Pero tampoco es una exigencia máxima; pero ya ves por dónde van los tiros.”</i>
Proveedor nacional	<i>“Igual al ser una empresa francesa tiene más mentalidad que las españolas. Las españolas que nos lo piden al final envías la ISO de medio ambiente y se quedan tranquilos, es suficiente”</i>
Proveedor nacional	<i>“A nosotros con esto nos sobra, aunque nos presentemos a un concurso público o a un cliente nuevo, con los certificados de la ISO es suficiente”</i>
Proveedor nacional	<i>“Si alguien nos lo pide suele ser empresa grande. Por ejemplo nosotros trabajamos con (empresa sector sanitario); ellos nos han enviado</i>

	<i>cuestionarios, no es cadena hotelera, pero es similar.”</i>
Proveedor nacional	<i>“Más que pedirte algo así, te preguntan “- oye, ¿qué tienes a nivel de medio ambiente? - Pues tengo la ISO, - Ah vale. Perfecto”. Normalmente suele poner que cumplas la normativa legal vigente”</i>

Los proveedores de ámbito local reconocen que nunca les han solicitado que firmen ni se adhieran a un código de conducta, aunque algunos de ellos han trabajado para grandes empresas clientes. Proveedores de ámbito nacional sí reconocen que las grandes empresas clientes les han solicitado la firma de códigos de conducta. Ahora bien, en ocasiones esta firma la ha ejecutado el departamento comercial de la empresa proveedor, sin informar a las plantas donde se realiza el trabajo, por lo que estas permanecen desinformadas y ajenas a los compromisos que se adquieren con dicha firma o adhesión a los citados códigos de conducta. Este punto confirma uno de los resultados anteriormente presentados, como es el hecho de que las empresas clientes parecen estar más interesadas en el componente administrativo que en una verdadera implementación, es decir, para ellos es suficiente con obtener una copia del documento firmada, en lugar de comprobar que verdaderamente se ha puesto en marcha esa iniciativa en la planta del proveedor.

Se adjuntan los siguientes discursos sobre mecanismos de implementación de CSR, en concreto sobre la firma de códigos de conducta:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“No, nos han pedido algo tan concreto exactamente (firmar códigos de conducta). Empresa 15 y Empresa16 son los que más hincapié han hecho en ese tema, lo que querían asegurarse es de que cumplíamos con la legalidad vigente. (...) No, para nosotros, nunca se nos ha exigido a ese nivel”</i>
Proveedor nacional	<i>“No, nunca. Nadie en todos los 11 años que yo estuve allí. Ningún cliente nos pidió nunca nada al respecto. Cosa muy curiosa, que yo mismo muchas veces reflexionaba sobre ello. Piensa que muchos de</i>

	<i>nuestros clientes estaban centralizados, porque eran de cadenas, y a lo mejor se lo pedían a los servicios centrales y no a nosotros directamente. Esto puede ser. Pero bueno, yo también tenía clientes internos independientes que eran grandes, para lo que era el volumen de la zona en la que yo estaba, y nunca jamás me pidieron nada al respecto”</i>
Proveedor nacional	<i>“Yo he trabajado mucho tiempo con Empresa15 y a mí nunca me lo hicieron firmar. Pero lo que te digo, que como son cuentas a nivel nacional, podrían llevarse desde Servicios Centrales, con lo cual tampoco podemos descartar que se lo pidiesen directamente a ellos. Pero es curioso, porque de mi planta en concreto trabajábamos con Empresa15, y además teníamos un CIF diferente del resto de las plantas, con lo cual... Pero a mí no me lo pidieron nunca y nunca supe de esa demanda por parte del cliente. Repito que lo mismo al ser un tema administrativo lo pedían a Servicios Centrales y estos no me decían nada, pero aún en ese caso el cliente no cumplía el objetivo, pues si Empresa15 hace esto para que sus proveedores estén enterados, pues la respuesta es que no estábamos enterados, pues la compañía en la que yo trabajaba debería haber cerrado el círculo para haberme comunicado este asunto y así surta efecto, y no lo hicieron”</i>
Proveedor nacional	<i>“Sí, hay empresas como grandes grupos que sí nos lo piden, y debemos firmarlo, por ejemplo Empresa15 y Empresa16. Pero son muy pocas cadenas. Realmente creo que estos son los únicos que conozco que nos pidan algo así”</i>
Proveedor nacional	<i>“Está firmado a nivel comercial, para todo el país, para todo el grupo. Sinceramente se trata de una firma, que se queda en Comercial, que nadie más controla, no hay ninguna investigación,... Yo lo he firmado toda mi vida, y “sí, sí, todo muy bien firmado y ya está”</i>
Proveedor nacional	<i>“Es así, del tipo “acepto este código...”. Pero no tiene objetivos numéricos. Hay un tema de responsabilidad civil, lógicamente, que les tienes que dar, pero ya está”</i>
Proveedor nacional	<i>“Tan solo tres nos han pedido firmar un código. El porcentaje es muy bajo”</i>

En general todos reconocen que las empresas clientes les han solicitado de diversas maneras que deben cumplir con la legislación y normativa vigentes. Algunos aspectos en los que se ha solicitado este cumplimiento con la legislación son el estar al corriente de pagos con la Seguridad Social y Hacienda, el tener todos los trabajadores dados de alta, el tener en regla toda la documentación concerniente a prevención de riesgos laborales, etc. En ocasiones esta solicitud de cumplimiento se ha hecho de una manera más bien informal, sin un documento que lo respalde, dando por hecho que esto debe ser así. En otras ocasiones sí que se ha mencionado en los contratos, como una cláusula general.

Se adjuntan algunos discursos sobre mecanismos de implementación de CSR, en concreto sobre el cumplimiento con la legislación:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Ni siquiera se hace mención a ello en ningún contrato sobre cumplir con la legalidad vigente. De estar al corriente de pagos, sobre todo, de estar al corriente de pagos con la Seguridad Social y con Hacienda, porque eso sí que repercute directamente”</i>
Proveedor local	<i>“Algún cliente la exigencia de utilizar productos químicos no perjudiciales para el medio ambiente. Eso sí que es cierto, y nosotros en los propios contratos hemos hecho mención, y hemos dado al cliente fichas de productos químicos, con que tenemos unos productos perfectamente homologados y que son biodegradables. Sí que es verdad que algún cliente este año sí que me lo ha solicitado. La inquietud existe, pero sí que es verdad que es el grado de exigencia es lo que yo echo de menos. Yo estaba acostumbrado a otro grado de exigencia en mi experiencia de antes en la dirección de otras empresas”</i>
Proveedor nacional	<i>“Sí, algunos contratos tienen algunas cláusulas así, en las que ves que lo que hacen es copiar y pegar, tanto para la lavandería, como para el proveedor del pan o el de los ordenadores. Ves que en ellas se habla del tema del personal, que cumplas con la legislación vigente, de</i>

	<i>prevención de riesgos laborales, de medio ambiente, etc. Pero yo creo que es más un copiar y pegar, que vale para todos, en un último párrafo que no nos leemos nadie”</i>
Proveedor nacional	<i>“No. Lo que sí se pide a las plantas es el tema de seguridad social, de que estén al tanto de pagos en seguridad social, el tema de riesgos laborales, eso sí se pide, qué personas son los trabajadores de Empresa06 que van a servir la ropa en los hoteles, que tengan todo en regla, etc. Eso sí que se pide. Pero nada más, nada más”</i>

Ciertos proveedores de ámbito local y nacional admiten que algunos grandes clientes les han solicitado el cumplimentar algún tipo de cuestionario que, en ocasiones, presentaba alguna pregunta relacionada con temas sociales o medioambientales. Los cuestionarios, en general, solían ser estándares, es decir, el mismo tipo de documento para cualquier tipo de proveedor, en los que rara vez aparecía una pregunta específica de su sector de lavandería. Una vez remitían la documentación debidamente cumplimentada, nunca recibían *feedback* por parte del cliente, como podría ser una valoración de la documentación entregada, solicitud de precisiones sobre algunos puntos, recomendaciones, compromisos y planes de mejora a medio y largo plazo, etc.

Tampoco se han desplazado a sus instalaciones para comprobar que la información que se había suministrado era cierta. Los proveedores valoran la falta de *feedback* como una falta de implicación o de interés por parte de los clientes, es decir, solicitan la información porque la necesitan (quizás para cumplir con unos procedimientos internos que así lo marcan), pero no les importa tanto el contenido de la información suministrada (por lo que consideran que no se da la suficiente importancia a este tema). La literatura académica considera muy importante el dar *feedback* a los proveedores (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Leire y Mont, 2010).

Se adjuntan algunos discursos sobre la utilización de cuestionarios como mecanismos de implementación de CSR:

Interlocutor	Discurso
Proveedor nacional	<i>“Al final lo que haces es enviar cuestionarios, enviar documentación. Pero aquí tampoco ha venido nadie a comprobar lo que hacemos”</i>
Proveedor nacional	<i>“Cuestionarios en general estándares, aunque puede haber preguntas orientadas a la lavandería. Ahora no recuerdo bien, pues el último lo hicimos hace unos 2 años. De hecho hay preguntas que no tienen ningún sentido en lavanderías”</i>

Las empresas proveedoras reconocen una falta de colaboración en estas prácticas de implementación, pues rara vez se les informa, ni se les forma sobre ello, no se les pide opinión, ni hay comunicación al respecto. Admiten no haber tenido reuniones de lanzamiento de programas de este tipo. El canal por el que se les suele pedir la información suele ser el teléfono o el e-mail, sin dar muchas precisiones de para qué se hace.

La escasez de iniciativas en este campo, la falta de colaboración y la ausencia de *feedback* por parte de las empresas clientes, lleva a todas las empresas proveedoras a admitir que su percepción es que las empresas clientes no creen en las políticas de compra socialmente responsables, no están concienciadas con la sostenibilidad. Para ellos se trata más bien de un tema meramente administrativo y burocrático, en el que el cliente solo quiere un papel cumplimentado y ya está, no les interesa nada más. La percepción es la misma tanto para empresas clientes pequeñas como grandes, pues si bien las grandes parecen emprender una serie de acciones, como se ha indicado, estas acciones son interpretadas como una simple tarea administrativa, como es la de solicitar papeles que luego acaban guardados en archivadores. Esto no aporta nada a nadie: quizás a algún cliente le pueda servir para reducir sus riesgos en caso de algún tipo de incidencia; a todos los proveedores les supone una elevada carga



administrativa. En definitiva, de forma generalizada se reconoce que las grandes cadenas han dado pasos hacia la implementación de la sostenibilidad hacia sus proveedores, pero estos más bien obedecen a motivaciones de imagen ante la sociedad y se contentan con un formalismo, más que a una concienciación real por una adecuada y profunda implementación.

Se adjuntan algunos discursos sobre valoración de proveedores como mecanismos de implementación de CSR:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“El cliente dice: “Necesito tener cumplimentado este papel”. Y ya está”</i>
Proveedor local	<i>“Las grandes cadenas la gran mayoría te lo exigen por un cumplimiento, y la palabra de cumplimiento es por “cumpló” y “miento”, que se entienda bien”</i>
Proveedor local	<i>“Algunas empresas (cliente) piensan que el tema burocrático es suficiente, y para ellas es un mero trámite. Hay otras que van más allá y que exigen no solo la parte burocrática, sino que hay una cierta implicación y van más allá”</i>
Proveedor nacional	<i>“El resto solo quieren recibir la documentación. Te piden si falta algo, pero no analizan el contenido de lo que les enviamos. Es un tema más de cantidad de información que de calidad de la misma”</i>
Proveedor nacional	<i>“Sí, ellos hacen un estudio, te lo devuelven, te ponen la puntuación, los puntos de mejora, dices qué acciones vas a hacer de lo que te piden ellos. Lo devuelves otra vez el cuestionario, siempre documentación, nadie viene aquí a verlo. Y así vamos.”</i>
Proveedor nacional	<i>“Esto queda en el equipo Comercial. Te pongo un ejemplo de Empresa16. Cada dos años yo les pregunto “oye, ¿tenemos que hacer algo para el cumplimiento del programa de sostenibilidad, o algo así?” Y me dicen aquí en España “ah, pues sí, se me había olvidado. Mira a ver si lo tienes rellenado pues en noviembre tenemos una auditoría, no sea que tengamos algún problema”. Así que ya ves”</i>

Proveedor nacional	<i>“Con los que se ha hecho, quisiera saber cómo ha transcurrido el proceso de implementación. ¿Ha venido alguien de la cadena a explicar en qué consiste? ¿O simplemente os han enviado un email solicitando que les enviéis algo? R: Un email diciendo firmame esto y devuélvemelo. Ya está”</i>
Proveedor nacional	<i>“Es porque no creen en ello”</i>
Cliente pequeño	<i>“No niego que haya grandes cadenas que trabajen en ello. Ahora bien, no sé hasta qué punto lo harán de verdad, es decir, entre lo que ponen en la web y la realidad también puede haber una gran diferencia”</i>

## 2. Establecimiento de los Criterios de Compra

---

Una vez evaluada la existencia de códigos de conducta con respecto a las compras, su elaboración y el grado de implementación desde las empresas clientes hacia los proveedores, analizamos el proceso de selección de los citados proveedores por parte de sus clientes. En un primer momento hacemos este análisis desde la perspectiva de las empresas clientes; seguidamente lo hacemos desde la de las empresas proveedoras.

### **PERSPECTIVA DE EMPRESA CLIENTE**

En los puntos anteriores hemos visto quiénes son los responsables en las empresas cliente de liderar las negociaciones con los proveedores. En las empresas clientes pequeñas, suelen ser directores de hotel o de operaciones. En las empresas clientes de tamaño medio o grande que cuentan con un departamento de Compras centralizado, es este departamento quien lo hace. Los procesos de compra se encuentran mucho más detallados, estructurados y formalizados en las empresas que cuentan con un

departamento específico. En estas, donde todo está mucho más profesionalizado, es el departamento de Compras quien lidera todas las actividades de selección, homologación y negociación con los proveedores en base a unos criterios, pero no queda en manos del citado departamento la decisión final de con quién trabajar. Estos hacen una propuesta, y la decisión final se toma por parte de un comité o grupo, previamente establecido.

Se adjuntan discursos sobre la selección de proveedores:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“Yo mismo, personalmente”</i>
Cliente pequeño	<i>“Los proveedores del tipo de lavandería industrial los selecciono yo mismo. Otros proveedores de mercancías más generales, por ejemplo para bar y cocina, quizás a veces yo y a veces la central”</i>
Cliente medio	<i>“Lo que hacemos es formar un equipo de trabajo, en el que se incorpora desde una gobernanta, a un director de unidad de negocio, a gente del departamento de operaciones; lo lidera el área de Compras”</i>
Cliente grande	<i>“Como miembros del departamento de compras debíamos firmar un documento de compras responsables, para evitar situaciones que podríamos llamar de corrupción. Nosotros evaluábamos a proveedores en función de una serie de criterios y los proponíamos para que un tercero tomase la decisión, de forma que así se evitaban decisiones basadas en una relación personal con el proveedor o subjetivas. A veces a la hora de presentar a los candidatos se hacía de forma codificada, de forma que el que tomaba la decisión no conocía el nombre de la empresa”</i>

Como se ha mencionado, el proceso de compra se encuentra más o menos formalizado dependiendo del grado de profesionalización de la función de Compras. Las empresas medias o grandes que tienen un departamento de Compras, diferencian en primer lugar las distintas tipologías de compras que pueden hacer. Las partidas claves de gastos en una cadena hotelera son la compra recurrente, que es la compra

que se tiene que hacer en el día a día para que los propios hoteles funcionen, y luego hay otra parte de la compra que va unida a la dotación de un nuevo hotel, o la reposición de activo porque se esté deteriorando por el uso del hotel. Con respecto a la compra recurrente, en una cadena hotelera hay varias partidas de gastos fundamentales: una es la lavandería, otra es la limpieza, otra son los *amenities*<sup>25</sup>, otra son los desayunos, y en algunas unidades de negocio el alcohol de minibar.

Dentro de cada tipología de compras, dividen a sus proveedores en diversos grupos en función del volumen de compra. En las empresas con departamento de Compras, los procesos de homologación de los citados proveedores se encuentran perfectamente detallados, estructurados y formalizados. Un proceso de homologación típico sería el siguiente que nos indican varios directores de departamento de Compras:

Un proceso de homologación de proveedor está estructurado en las siguientes seis fases (las mencionamos en inglés, por ser la forma en que se nos ha expuesto): *Profile the file*, *Profile the market*, *Develop a Sourcing Established*, *Develop a request for proposal for information*, *Conduct Negotiations* y finalmente *Evaluate Performance*<sup>26</sup>.

Una vez que se ha homologado al proveedor y se ha firmado el acuerdo, se continúa hacia el futuro haciendo seguimiento del proveedor. En la fase de *Request for Information* (en adelante, RFI) se prepara un amplio cuestionario muy detallado, que se envía a todos los proveedores para su cumplimentación, con un plazo de entrega establecido.

Este RFI tiene una parte en el nivel de servicio en la que algunas empresas clientes preguntan por temas de sostenibilidad como pueden ser “medidas de protección del medio ambiente”. De esta manera se somete a todos los proveedores que han participado en este proceso de homologación a esta pregunta. En cambio otras empresas entrevistadas reconocen no preguntar por este tema, pues se conforman con la firma del código de conducta por parte del proveedor. En cualquier caso,

---

<sup>25</sup> Se entiende por *amenities* los artículos diversos que se disponen en los baños de las habitaciones de los hoteles para uso y consumo de los clientes (gel, champú, loción, pañuelos, cepillos, etc.)

<sup>26</sup> Se presentan unas traducciones escuetas aplicadas al contexto de este estudio, para los términos *Profile the file* (presentación del informe de estudio), *Profile the market* (presentación de informe del mercado, de la competencia), *Develop a Sourcing Established* (desarrollo de una estrategia de suministro), *Develop a request for proposal for information* (desarrollo de una propuesta para solicitar información generalmente a proveedores), *Conduct Negotiations* (llevar a cabo negociaciones) y *Evaluate Performance* (evaluación del desempeño).

aunque se pregunte por temas relacionados con la sostenibilidad, el director de Compras reconoce que no se trata de un criterio clave de decisión que pueda cualificar o eliminar a un proveedor por sí solo (lo que ellos denominan un criterio de *knock out*). Es decir, unas cadenas hoteleras no preguntan por ello, otras sí lo hacen; estas reciben las respuestas, y, aunque no sean favorables, en ningún caso va a suponer un criterio que haga que se pueda excluir al proveedor del proceso de homologación o compra.

Posteriormente cuando los proveedores han entregado su RFI se debe convertir lo que es la información en números, lo cualitativo en cuantitativo. En la fase *Profile the market* las empresas estudian cómo funcionan otras cadenas hoteleras que son competencia para compararse con lo que ellas hacen. Ninguno de los interlocutores entrevistados ha percibido en la competencia que se tomen iniciativas sobre la sostenibilidad más allá de lo que ellos puedan estar haciendo.

Establecimiento de criterios de compra. En una de las etapas de estos procesos de homologación, se definen los criterios que se van a considerar en las compras, en base a los cuales se fundamentará en gran medida la decisión sobre el proveedor con el que se va a trabajar.

En las empresas en las que no hay ni departamento ni procesos formalizados, estos criterios los marca la persona que va a tomar la decisión final.

Las empresas clientes buscan la reducción de sus costes como objetivo principal. Es por ello que el criterio fundamental en la compra, en la selección de sus proveedores, es el precio, reconocido por todos los interlocutores, tanto de las empresas clientes grandes, como las medianas y pequeñas. Esto ha sido siempre así, aunque hace unos años, antes del período de crisis (2008-2014) la situación no era tan acuciante, es decir, también se valoraban al mismo nivel otros aspectos como la calidad o el servicio. En los últimos años, el objetivo fundamental es el ahorro de costes, por tanto el criterio para la selección de los proveedores es indudablemente el precio. Después del precio, los factores que más influyen en la selección de sus proveedores son la calidad y el servicio.

En ocasiones, las grandes empresas clientes han utilizado también como factor de decisión el trabajar con varias de las grandes empresas de lavandería a nivel nacional, pues de esta manera garantizan un servicio y disponibilidad en todos los hoteles que puedan tener en España, así como minimizan riesgos al no depender de un solo proveedor. Ahora bien, el criterio fundamental a la hora de hacer el reparto entre ellos es el precio, es decir, otorgan más volumen a los proveedores que les ofertan un mejor precio.

Un criterio de compras en la línea de ahorro de costes por parte de las empresas cliente es la combinación de la reducción de precios con la modificación de las condiciones de compra de manera que se obtenga un doble ahorro. Es decir, por un lado negocian una rebaja en los precios; por otro lado, implementan acciones que modifican ligeramente el estándar o la calidad del producto y/o servicio (normalmente se trata de modificarlos para rebajarlos) que les permitan un ahorro adicional. Como ejemplos se pueden considerar los siguientes: con las servilletas, antes ponían unas servilletas que tenían tres capas; ahora solo tienen una; con las sábanas, en vez de cambiar las sábanas todos los días, se cambian cada dos o tres días. Con esto se consiguen ahorros adicionales a las negociaciones de precios.

Se reconoce de forma generalizada por parte de las empresas clientes que actualmente hay una difícil situación en el mercado por culpa de los precios. Todo comienza por los bajos precios que pagan sus clientes en la actualidad, lo que obliga a las empresas hoteleras a bajar sus costes. Tratan en una primera instancia de exigir a sus proveedores que mantengan la calidad y el servicio a unos precios más bajos; pero esta situación tiene un límite y finalmente se ven obligados a asumir una rebaja de dichos estándares de calidad y servicio. Alguno de los interlocutores lo achaca a la crisis y estima que pronto habrá que volver a ajustarlos, volviendo a niveles de calidad y servicio más altos; otros no lo tienen tan claro.

Estudiando los diversos criterios en los que se fundamentará la decisión sobre la elección del proveedor, se plantea en qué medida la sostenibilidad es un criterio o no,

y en caso de serlo, qué peso puede tener. La realidad es que para la gran mayoría no supone un criterio a tener en cuenta en sus compras. Tan solo algunos (las grandes empresas) lo consideran en sus procesos de compra, es decir, hacen alguna pregunta al respecto en cuestionarios a lo largo del proceso de evaluación de proveedores. Pero en ningún caso este será un factor determinante que vaya a influir en la decisión final, ni que vaya a suponer la exclusión de un proveedor. Algunos discursos al respecto son los siguientes:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“Cuando tengo que negociar un contrato con algún proveedor (...), no me planteo cómo ni cuánto es de sostenible. Supongo que con el tiempo todos nos iremos poco a poco concienciando. Valoras antes otras cosas”</i>
Cliente pequeño	<i>“Nosotros no (contemplamos) ningún aspecto ligado a la sostenibilidad en las condiciones de compra”</i>
Cliente medio	<i>“Una de las preguntas que hay en el cuestionario (...), es una pregunta sobre certificaciones, normas ISO, y demás, (...) y forma parte con un peso específico en el proceso de la decisión”.</i>  <i>“Lo valoramos, pero somos conscientes que hay un importante campo de mejora. (...), sin lugar a dudas la sostenibilidad se tiene en cuenta”.</i>
Cliente grande	<i>“Compromiso con los Proveedores: aplicación de un procedimiento estricto y detallado sobre la evaluación y selección de nuevos proveedores con base en criterios sociales, éticos y medioambientales. El objetivo es conocer en profundidad el comportamiento y prácticas de los proveedores del Grupo seleccionando únicamente a aquéllos que, además de ofrecer las mejores condiciones de negociación, comparten los principios y compromisos de la empresa”</i>
Cliente grande	<i>“COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL. El departamento de Compras incluye en el proceso de selección de proveedores un amplio cuestionario que se evalúa automáticamente en función del compromiso de los proveedores y sus políticas medioambientales. Este</i>

	<p><i>cuestionario forma parte de la evaluación global para el proceso de validación”</i></p> <p><i>“La sostenibilidad no está como factor determinante, de Knock Out, pero puede estar como un plus. Puede valorarse en la RFI, por ejemplo el cómo hacen la gestión de los residuos”</i></p>
--	--

A la hora de analizar cuáles son los aspectos del campo de la sostenibilidad que las empresas cliente consideran o podrían considerar en sus compras, a partir de la Tabla 5 “Contenidos de la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro”, elaborada a partir de la literatura del Capítulo II, los resultados que se obtienen de sus respuestas son los siguientes:

***Aspectos sociales:***

- Trabajo infantil
- Trabajo forzoso / trabajo de presos
- Prácticas de empleabilidad
- Relación empleador/empleado
- Salubridad y seguridad física
- Igualdad de oportunidad y trato, no discriminación
- Acoso
- Prevención de la corrupción (\*)<sup>27</sup>
- Cumplimiento de la ley
- Remuneración justa

***Aspectos medioambientales:***

- Gestión de residuos, vertidos y contaminación
- Etiquetado del producto y trazabilidad

---

<sup>27</sup> (\*) Ejemplo de gran cadena hotelera donde los miembros del departamento de Compras deben firmar un documento de Compras Responsables, y seguir unos procedimientos muy rigurosos. Por ejemplo no pueden recibir regalos en ningún momento, y si llegan regalos de Navidad, todo se entrega a la Dirección; esta los sortea entre todos los trabajadores.



- Consumo y reciclaje. Ejemplo: Carteles en los hoteles en los que se recomienda a los clientes reducir el consumo de agua (proyecto gota de agua, en el que se cambian piezas de los grifos en las habitaciones de los hoteles para reducir significativamente el consumo sin que el cliente lo note).
- Emisiones atmosféricas
  - Materias primas. Ejemplo: Gramaje de toallas, % de algodón, gramaje de folios (pasando de 80-85g a 70g, lo que supone un ahorro de costes significativo).
- Fabricación y distribución
- Consumo de energía, agua y otros recursos.

Una vez evaluados los aspectos sociales y medioambientales anteriores que bien se aplican o se podrían aplicar, se estudia si esto se hace de igual forma a todos los proveedores o si por el contrario se establecen diferentes políticas o criterios según el tipo de proveedor. Las grandes empresas, que son las únicas que lo tienen en cuenta hoy en día, reconocen que no tienen suficiente capacidad ni recursos para aplicarlos a todos los proveedores. Es por ello que establecen criterios en base al volumen o al carácter estratégico del proveedor para a partir de ahí establecer unas prioridades. Luego su intención es tratar de llevarlo poco a poco cada vez a más proveedores. Ya se ha mencionado anteriormente tanto los resultados que se obtienen en este estudio, como su alineación con la literatura académica, en lo que respecta al carácter estratégico de los proveedores y a la implementación gradual.

Ahora bien, la manera de aplicarlo a los proveedores sigue la misma metodología, unos mismos cuestionarios, procedimientos y normas para todos.

Aunque reconocen que el coste es el factor predominante, algunos consideran que no debería ser una excusa para que no pueda ir en la línea de la sostenibilidad. Los que piensan esto, lo hacen desde la perspectiva de que lo que debería primar es un tema de concienciación. Pero finalmente acaban concediendo que se precisan una serie de recursos para la implementación de estas políticas sostenibles, y no disponen de ellos.

## **PERSPECTIVA DE EMPRESA PROVEEDORA**

Una vez analizados los criterios de compra desde la perspectiva de las empresas clientes, es conveniente hacerlo desde la perspectiva de las empresas proveedoras. Todos, tanto los proveedores de ámbito local como los de ámbito nacional, reconocen de forma unánime que el criterio fundamental, casi exclusivo, de selección de proveedores y por tanto de compra es económico, es el precio. Las empresas clientes quieren a toda costa reducir sus costes, y la forma más eficiente de hacerlo es reducir los precios a sus proveedores. En sus discursos admiten problemas en los últimos años en toda la cadena de suministro en lo que respecta a los precios de venta a cliente final, lo que conlleva una baja facturación, por lo que se toman decisiones de ajustar precios para controlar los costes. Todo ello desemboca en una mayor presión por parte de las empresas clientes, y en una guerra con sus competidores por obtener una venta; la conclusión final es que los precios bajan. En este tema, los discursos de clientes y proveedores son coherentes.

De igual forma todos reconocen que esta presión desmedida para bajar los precios a los proveedores trae como consecuencia inmediata una reducción de la calidad y del servicio que se presta. Durante un tiempo los clientes trataron de continuar exigiendo los mismos niveles de calidad y servicio a precios bajos, pero poco a poco estos se han visto afectados. Las empresas clientes han preferido asumir estas bajadas de calidad en beneficio de mantener los precios bajos. En este tema, no se aprecia una total coherencia entre los discursos de clientes y proveedores, pues no todos los clientes (aunque algunos sí) están dispuestos a admitir que ellos han rebajado sus expectativas de calidad y servicio para favorecer bajadas de precio. Consideramos relevante adjuntar algunos discursos de los proveedores a este respecto:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<i>“Ahora lo que estamos viendo es que la gente prefiere sacrificar un poco la calidad de servicio, la cultura o el buen hacer de la empresa, por un mucho de economía de costes. Y vemos que esto ha pasado en</i>

	<i>los últimos 5 ó 6 años”.</i>
Proveedor local	<p><i>“Yo tenía un cliente que era ¼ de la producción de mi lavandería que durante 2 años ha estado llamándome cada semana para la gestión del servicio, calidad y demás, y una vez que negociamos precio a la baja total no me volvió a llamar en un año”.</i></p> <p><i>“Calidad y servicio se convierte en un arma que utilizan para presionar y bajar precio”</i></p> <p><i>“Y luego te dicen: “No te preocupes que (si bajas precio) luego no te voy a dar guerra con el servicio” ”</i></p> <p><i>“Cuando aceptamos una bajada de precios): oye, en vez de viajar 2 veces voy 1; en vez de ir 3 voy 2,”</i></p>
Proveedor nacional	<i>“El criterio es precio. Si hay bajada de precio podemos encontrar que algunos clientes dejan de apretar en exigencias de calidad. También encontramos los que siguen exigiendo lo mismo a menor precio, tú no se lo das, pero como el precio es barato, se lo comen. Si tú antes pagabas precio 10 y exigías calidad 10, y luego esta calidad bajaba ligeramente a 8, me podías exigir que volviese a 10. Ahora me pides un precio 5 y una calidad 10, yo lógicamente por precio 5 no te puedo dar calidad 10, sino calidad 5, pero me sigues exigiendo calidad 10, yo no te la doy, pero como tu deber es exírmela y el mío es no dártela, como paga 5, al final no pasa nada. Hay problemas y quejas, pero sabes que el cliente lo tienes garantizado, aunque no lo hagas bien”</i>
Proveedor nacional	<i>“A mí dame un precio, el precio más competitivo del mercado porque a mí lo único que me interesa es esto. Ahora bien, si por culpa de este precio lavas con jabones que no sean biodegradables o que contengan un índice de fosfatos elevado, o no sé qué, pues es que me da igual. Es un mercado que es muy sensible a precio. Estrictamente basado en el precio”</i>
Proveedor nacional	<i>“Antes cuando existían más clientes independientes y las negociaciones con los proveedores eran más a nivel local, sí que primaban más temas de calidad que de precio. Y dentro de calidad abarcábamos todo. “</i>

Proveedor nacional	<p><i>“Antes de la crisis se utilizaban otros criterios como calidad, servicio, plazos de entrega. Hoy en día todo esto ya no se tiene en cuenta. Solo precio, precio, precio”</i></p> <p><i>“Al apretar tanto el precio es que el proveedor (fabricante) ya no puede tener un gran stock en el almacén”</i></p> <p><i>“El cliente se queja cuando le falla el servicio. Se dan cuenta que ellos han tomado una decisión que no es la correcta (bajar demasiado los precios”</i></p>
--------------------	--

Algunos reconocen que esta estrategia a la larga no es positiva ni para las empresas clientes, ni para los proveedores, ni para el sector en general. Con el tiempo los consumidores finales percibirán este sector como un sector muy basado en el precio, de baja calidad y bajas prestaciones. Para un país como es España, cuya economía se fundamenta en el turismo como uno de los grandes pilares, esta estrategia de precios muy bajos no es la adecuada para salir de este período de crisis. Este resultado puede confirmar en cierta medida lo que nos decía la literatura sobre la pérdida de competitividad del sector, como se ha visto en el Capítulo II (Jiménez, 2012).

Continuando esta reflexiones sobre la viabilidad de este sector en el largo plazo, estas políticas de precios agresivos no solo erosionan aspectos como la calidad y el servicio, sino que no permiten que otros aspectos se desarrollen, como puede ser la sostenibilidad, que solo tiene sentido cuando se piensa en el largo plazo. Reconocen que se había empezado a trabajar en una línea hacia la sostenibilidad durante varios años, pero que a raíz de la crisis y de supeditar toda decisión empresarial hacia reducciones de costes, todos los avances realizados se han paralizado.

Se presentan algunos discursos sobre los criterios de precio, calidad y servicio, desde la perspectiva de los proveedores:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<p><i>“esto es algo malo, aunque a corto plazo te permita sobrevivir o mejorar tu economía de costes. Pero a nivel mucho más amplio, a</i></p>

	<i>medio y largo plazo, es malo para la empresa, para el contratante, digamos, para el proveedor, y para el cliente. Porque al final si yo estoy primando que el servicio sea malo a condición de que sea barato, al final, ...”.</i>
Proveedor local	<i>“estamos consiguiendo unos servicios lavandería muy baratos para unos hoteles muy baratos para un servicio muy mediocre. Con lo cual, al final, nosotros que somos un país turístico estamos ofreciendo algo que cualquier otro país, entre comillas, puede conseguir, cuando teníamos muy enraizado unos servicios y una calidad”</i>
Proveedor local	<i>“lo mismo que hacen con las lavanderías lo harán con las contrata de servicios, con las contrata de limpieza, con las empresas de catering o con la calidad de la carne. Creo que la especialización y la mejoría en la calidad es, por lo menos para nosotros, y así lo veo yo, es la forma de salir adelante y de... mejorar la situación, y creo que es algo que en el mercado no se está viendo”</i>
Proveedor nacional	<i>“Porque cadenas de batalla, de volumen, las grandes cadenas, sinceramente lo que miran es el precio”</i>
Proveedor local	<i>“Y eso repercute directamente en algo como el medio ambiente o la sostenibilidad, que es ya de por sí una inversión a largo plazo, en el que no se generan unos beneficios rápidos”</i>  <i>“es una pena que se hubiese avanzado en una dirección y ahora con la excusa de la crisis pues los jefes de compras de cada empresa se han puesto manos a la obra a apretar”</i>
Proveedor local	<i>“En cuanto a mejoras de medio ambiente van valorando el tema del plástico, productos, pero poco más. Y no tiene mucha importancia para ellos. Basta con cumplir con el papelito; a partir de ahí ya les vale”</i>
Proveedor nacional	<i>“Antes de la crisis los criterios como calidad, sostenibilidad, etc. tenían más peso. Sí que es verdad que ya en 2007, 2008 la gente hacía más hincapié en estos temas, (...) en los años anteriores a la crisis te preguntaba por la ISO de Medio ambiente o de Calidad, y nos empezaban a exigir sobre ello. Luego empezó la crisis y todo pasó a</i>

	<i>segundo plano”</i>
Proveedor nacional	<i>“Y cuando hablo de calidad, en estos tiempos ya sí que hablábamos de temas de sostenibilidad también, porque sí que es cierto, y esto no se puede negar, que en los años 2000-2001 este tema de la sostenibilidad o temas medioambientales sí que había cierta sensibilidad con ellos, pero no como existe actualmente”</i>
Proveedor nacional	<i>“El cliente no tiene sensibilidad en este sentido”</i>
Proveedor nacional	<i>“Lo he intentado en muchas ocasiones, llevando propuestas a reuniones, por ejemplo, con productos ecológicos... Pero esto es el mercado. Marketing y precio”</i>

Algunos proveedores sí que han recibido por parte de sus clientes peticiones de entregar cierta documentación o cumplimentar algún cuestionario. Se solía hacer como requisito básico en el proceso de homologación de proveedores, se entregaba y prácticamente todos coincidían en que nunca se recibía *feedback* al respecto. Parece tratarse más bien de una cuestión formal, administrativa (solicitar y recibir una documentación, sin llegar a valorarla), que de un interés real por evaluar cómo hacían las cosas los proveedores. Alguno lo reconoce explícitamente al decir que *“se solicitaba el envío de documentación única y exclusivamente para cubrirse las espaldas”*. En cuanto a documentación solicitada, lo más común es temas ligados a estar al corriente de pagos con la seguridad social, prevención de riesgos, etc. (temas ya tratados anteriormente).

Sorprende a la mayor parte de los proveedores que las empresas clientes de este sector (las cadenas hoteleras) no les hayan exigido en ningún momento el que se certifiquen en normativas ISO, bien de calidad, de medio ambiente o de temas sociales. Estas certificaciones sí que las exigen otros clientes de otros sectores, como el hospitalario o el alimentario, como ya se ha tratado anteriormente. Por tanto, los que trabajan en alguno de estos sectores sí que han procedido a certificarse. Los interlocutores entrevistados admiten que si estas certificaciones fuesen exigidas desde

los departamentos de Compras, los proveedores lo asumirían y darían el paso en esa dirección, por lo que el sector en general evolucionaría en esta dirección.

Además el hecho de demandar estas certificaciones hacia los proveedores, podría suponer para los clientes una cierta garantía de que trabajan con empresas más serias y responsables, que lo demuestran y lo prueban a través de estos procesos de certificación (que requieren implantación de procesos, control de los mismos y auditorías externas que los verifican). En la medida en que el único criterio de compra es el precio, y que el grado de exigencia a los proveedores no es muy alto, la primera consecuencia es que comienzan a aparecer un tipo de empresas que únicamente se focalizan en ofertar a precios muy bajos, y no trabajan en absoluto con criterios de calidad ni de servicio. Estas empresas, para lograr subsistir con esos bajos precios a toda costa, lo que hacen es llegar a trabajar fuera de la legalidad, con prácticas como las de no tener licencia de actividad, tener trabajadores sin dar de alta en la Seguridad Social, con salarios por debajo de los mínimos legales, trabajando sin limitación de horas extras, sin una adecuada política de gestión de los residuos, ni emisiones a la atmósfera, con productos químicos no controlados, etc. Este tipo de empresas lo que hacen es desestabilizar el sector, pues han ganado una cuota de mercado no despreciable, gracias en parte a que las empresas clientes no valoran estos aspectos y a la laxitud de las administraciones públicas para perseguir estas actuaciones. Consideramos interesante aportar algunos discursos al respecto:

Interlocutor	Discurso
Proveedor local	<p><i>“en este sector nos ha pasado muchas veces, de encontrar competidores pues que no tenían dados de alta a la mitad de los empleados, o que los salarios que pagan eran malos, o que el tipo de maquinaria que usaban degradaban la ropa en un tiempo mucho más rápido que la nuestra, pero conseguían un precio mucho más barato que nosotros. Eso es lo que nosotros siempre les hemos querido enseñar a nuestros clientes: nosotros cobramos esto por esto; entendemos que a largo plazo es más rentable trabajar con nosotros que trabajar con otros competidores”</i></p>

Proveedor local	<i>“como la legalidad de un proveedor no la ves... mientras te de un nivel básico de calidad al menor precio posible, yo creo que se le adjudica el contrato”</i>
Proveedor local	<i>“el problema de costes y de márgenes comerciales que yo tengo... Yo podría, y creo que lo hace todo el mundo, asumir transitoriamente un incumplimiento legal, si el proveedor que me da servicio lo da correctamente, y para mí no resulta ser un problema”</i>
Proveedor local	<i>“Los clientes no han preguntado, no se han interesado. Es consciente de que los temas salariales son demasiado bajos (sector) y es consciente de que se aprieta mucho a los trabajadores, pero los clientes no han preguntado nunca por ello”</i>
Proveedor nacional	<i>“Se trata de una competencia desleal. Lo que están haciendo es abusar. No es lo mismo cumplir con todo, pagar lo que marcan los convenios, dar días libres y pagar las horas extras que no hacerlo. Hacer las cosas bien cuesta dinero. Si a una persona no la contrato me ahorro un 30% de seguridad social. Horas pueden trabajar 1700, 1800 ó 2000. Tal y como está el mercado tú le dices a una persona que tiene que trabajar 14 horas al día y te las trabaja. Dentro de unos años, cuando pase el temporal, imagino que esa persona se marchará. Pero ahora mismo tú estás compitiendo con empresas pequeñas en las que pueden estar el padre, la madre y el tío allí sin contrato, con una persona responsable y ahorrándose un montón de dinero. Al final afecta mucho porque pueden ir al mercado con precios mucho más competitivos que nosotros. Pero es porque se están haciendo las cosas como no se deben hacer”</i>
Proveedor nacional	<i>“Precio. Por encima de todo. Puedes estar matando a la gente a latigazos dentro de la planta, pero si me lo haces más barato yo me voy contigo”</i>
Proveedor nacional	<i>“Algunos de los competidores son pequeñas lavanderías piratas, que no actúan de acuerdo a la ley, con trabajadores no dados de alta, explotación de los mismos, etc. Ellos no tienen los mismos costes al no cumplir con la legislación como debieran (pago de impuestos, cotización a la Seguridad Social de sus trabajadores, etc.). Así que</i>



	<i>pueden ser más agresivos y ofrecer mejores precios. Esto parece competencia desleal...”</i>
--	--

### 3. Aplicación de prácticas de control de proveedores

---

Una vez implementados los códigos de conducta con respecto a las compras, (corresponde a la fase 1), y una vez definidos y establecidos los criterios de compra y a partir de ellos se han seleccionado a los proveedores con los que las empresas clientes van a trabajar (corresponde a la fase 2), procedemos a abordar la tercera fase de este modelo. Esta se refiere a la aplicación de prácticas de control de proveedores. El objeto de estas prácticas de control es garantizar que estas empresas cumplen con los requerimientos establecidos en las condiciones de compra y homologación como proveedores, así como en la aceptación y firma de los códigos de conducta con respecto de las compras.

De las entrevistas obtenemos que las prácticas más usuales que se suelen utilizar van desde solicitar al proveedor el envío de una documentación determinada en unos intervalos de tiempos especificados, la cumplimentación de cuestionarios o formularios proporcionados por las empresas clientes, el seguimiento y reporte de indicadores (este seguimiento puede llevarse a cabo por el cliente o por el proveedor), entrevistas, visitas e incluso auditorías e inspecciones en las instalaciones donde las empresas proveedoras realizan sus operaciones.

Estas prácticas de seguimiento pueden requerir una amplia variedad de herramientas y medios, que van desde un simple papel, teléfono y correo electrónico para el intercambio de información, pasando por procedimientos, formularios o cuestionarios elaborados por la empresa cliente y que son más o menos detallados, llegando hasta herramientas y programas informáticos para el seguimiento y reporte de indicadores.

El perfil de las personas que se ven implicadas también puede diferir notablemente, pudiendo encontrarse desde personal meramente administrativo cuya labor es requerir el envío o reporte de información y datos, pasando por personal del equipo de Compras, como interlocutores habituales y responsables de la gestión de los proveedores, e incluso equipos auditores (tanto internos como externos en la propia empresa cliente), que son especialistas en tareas de auditoría, evaluación y supervisión de empresas.

El análisis de las entrevistas realizadas nos reporta los siguientes resultados:

Las empresas clientes de tamaño pequeño o medio que no cuentan con un departamento de Compras centralizado apenas han desarrollado prácticas de control y de seguimiento de sus proveedores. Las que cuentan con un departamento de Compras centralizado, sí que han desarrollado prácticas de seguimiento y control. Ahora bien, estas prácticas difieren según el tipo de empresa, su cultura y el grado de profesionalización de los trabajadores que forman el departamento de Compras.

## **PERSPECTIVA DE EMPRESA CLIENTE**

### **Compras no centralizadas**

Las empresas clientes que no cuentan con un departamento de Compras centralizado reconocen que no solicitan a sus proveedores que cumplimenten y les remitan ningún tipo de información de la que ellos puedan hacer seguimiento para una evaluación o control. Esto no se hace ni con carácter general, ni en particular con criterios de sostenibilidad. Los motivos fundamentales para ello son la falta de tiempo para llevar a cabo este seguimiento, así como la percepción de que este tipo de seguimiento no les aporta mucho.

Consideran que si en el proceso de evaluación han homologado a un proveedor, y que este tiene un desempeño a nivel operativo adecuado (cumple tanto en temas de calidad y servicio con lo pactado), pues no necesitan emplear un tiempo adicional en hacer un seguimiento formal. Este desempeño a nivel operativo es evaluado por las

personas que reciben los productos o servicios del proveedor. Por ejemplo, en el caso de una cadena hotelera con una lavandería industrial, estas personas serían las gobernantas que gestionan todo lo relacionado con el cambio de ropa sucia a ropa limpia en las habitaciones de los hoteles diariamente. Lo único que estas personas valoran es la calidad de la prestación del servicio, así como la puntualidad de las entregas y recogidas. Se adjuntan algunos discursos sobre la aplicación de prácticas de control a proveedores, desde la perspectiva de los clientes pequeños – medios:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“No tenemos recursos para realizar esa evaluación, visitas o auditorías. Nunca se han hecho. No tenemos recursos que se encarguen de velar por ese cumplimiento. Y honestamente, no creo que sea necesario, no es nuestra prioridad hoy en día”.</i>
Cliente pequeño	<i>“No les exigimos prácticamente nada. Entendemos que ellos son responsables de cumplir con la legalidad, nosotros no tenemos que velar por ello”.</i>

En lo relativo a hacer seguimiento de si el proveedor cumple ciertos requisitos legales, la única acción que se lleva a cabo por las empresas clientes que no cuentan con un departamento de Compras centralizado es la de solicitar toda la documentación relacionada con legislación y normativa de prevención de riesgos laborales cuando la empresa proveedora tenga a trabajadores suyos desempeñando alguna labor en las instalaciones de la empresa cliente. Ejemplos de ello podrían ser los casos en los que se realizan obras de remodelación en un hotel, trabajos de mantenimiento, personal de limpieza de plantas externalizado, etc. En el caso que nos ocupa, empresa proveedor de servicio de lavandería, un ejemplo sería el personal transportista que realiza las entregas de ropa limpia y recogidas de ropa sucia y que para poder hacer esta labor tiene acceso a los hoteles. En este caso se solicita que la empresa suministradora aporte la documentación legal requerida sobre este personal.

En cualquier caso, estas empresas clientes reconocen que no son ellas las responsables de velar por que sus proveedores cumplan con la ley, sino que esta es una función de las administraciones públicas y una responsabilidad del propio proveedor.

Se presentan algunos discursos sobre la aplicación de prácticas de control a proveedores, desde la perspectiva de los clientes pequeños – medios:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“Cualquier servicio que tenga externalizado, todos los meses me hacen entregas de TC’s, de planes de prevención, formación, revisiones médicas anuales, etc.”</i>
Cliente medio	<i>“Y mensual o trimestralmente, ellos te mandan toda la documentación con la Seguridad Social, para que tú sepas que están al día de pagos”.</i>

Por otro lado, estas empresas clientes no auditan a sus proveedores ni llevan a cabo evaluaciones sobre cómo llevan a cabo las operaciones en sus instalaciones. Algunos reconocen el haber realizado algunas visitas a las instalaciones o plantas de los proveedores, pero las describen más bien como unas visitas de cortesía, más para conocer cómo trabajan que realmente para evaluarlos en cuanto a su desempeño. Estas visitas se pueden realizar durante el proceso mediante el cual un proveedor está siendo homologado o durante la vida útil del contrato. En ese caso las visitas las realizan los propios directores del hotel. De forma general, reconocen que no disponen de recursos que se encarguen de velar por ese cumplimiento, no consideran las visitas como necesarias, por lo que para ellos no es una prioridad hoy en día. Véanse los siguientes discursos:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“Alguna vez sí que se ha hecho una visita de cortesía para ver cómo trabajan más que una homologación”</i>

<p>Ciente medio</p>	<p><i>“Alguna vez sí que se ha hecho una visita de cortesía para ver cómo trabajan más que una homologación”.</i></p> <p><i>“Hemos ido con él (el proveedor), nos ha invitado a comer y nos ha enseñado la planta”.</i></p> <p><i>“Vas, quedas a la una, das una vuelta por la planta, ves lo más importante, dónde están las estas... las calderas, donde están las máquinas de lavado, donde está el tren de planchado, por dónde sale, la cadena de salida, las jaulas, dónde y cómo lo ponen. Lo ves un poco. No profundizas en firme, pues no sabes si los productos que están utilizando son los correctos o no, porque tú no te preocupas de eso”.</i></p>
---------------------	---

### **Compras centralizadas**

Por otro lado, las empresas cliente que cuentan con un departamento de Compras centralizado muestran prácticas de control y seguimiento de sus proveedores de forma clara, aunque estas difieren significativamente entre unas y otras empresas. La literatura también reconoce la necesidad de implementar prácticas de control a lo largo de la cadena de suministro (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Leire y Mont, 2010). En el apartado anterior en el que se analizaba el establecimiento de los criterios de compra, se concluía que estas empresas clientes habían desarrollado procesos muy elaborados para evaluar a sus proveedores en profundidad durante el proceso de homologación de los mismos. A partir de esta evaluación exhaustiva y esta homologación, algunas de estas empresas clientes continúan desde su departamento de Compras evaluando y controlando a sus proveedores durante toda la vida del contrato que los une a ellos; es una manera de asegurarse de que los proveedores cumplen con lo pactado en todo momento. Otras en cambio dejan de hacerlo de una manera formal ellos mismos, dejando en manos de cada uno de los hoteles el seguimiento más operativo de su nivel de desempeño; la central de Compras sólo se verá involucrada si el nivel de desempeño de los proveedores es negativo de una forma recurrente o si es necesario implementar algún cambio en las condiciones contractuales.

La necesidad de recursos por parte del departamento de Compras de la empresa cliente supone la principal barrera para llevar a cabo un adecuado control de sus proveedores. Esta necesidad de recursos es mayor en la medida en que se quiere profundizar en el grado de control y seguimiento a lo largo del tiempo durante la vida del contrato que une a clientes y proveedores. Las empresas clientes de mayor tamaño disponen de más recursos en sus departamentos de Compras centralizados, por lo que se podría intuir que estas podrían profundizar más en el grado de control de sus proveedores y extender este control a un mayor número de ellos. Pero por otro lado el número de proveedores a gestionar y los volúmenes de compra son también más elevados. De las entrevistas realizadas se observa que realmente se ven limitados para poder ampliar el alcance de la supervisión de su base de proveedores.

Algunas empresas clientes reconocen que han diseñado procedimientos mediante los cuales solicitan a sus proveedores que cumplimenten y les remitan cierta información de la que ellos puedan hacer seguimiento para una evaluación o control. Esta información puede ser del tipo de remitir ciertos documentos al cliente, reportar los valores de ciertos datos o ratios, cumplimentar algún tipo de formulario o cuestionario o reportar el grado de avance de la implementación de ciertas acciones que se habían comprometido a iniciar. Las herramientas con las que se trabajan (procedimientos, cuestionarios, hojas de seguimiento, ratios, etc.) normalmente han sido definidos y diseñados por las empresas clientes (en los departamentos centrales, si disponen de ellos), y suelen ser estándares para el control de todo tipo de proveedores.

Algunas empresas cliente con centralización de Compras reconocen que no han implementado prácticas de control de sus proveedores después del proceso inicial de homologación y evaluación por el que fueron seleccionados. Consideran que el proceso de homologación ha sido suficiente.

Uno de los puntos fundamentales de valoración en estas prácticas de control del proveedor es el medir de forma continuada si este tiene un desempeño a nivel

operativo adecuado, es decir, si cumple tanto en temas de calidad como de servicio con lo pactado. Este desempeño a nivel operativo es evaluado por la Dirección de Compras conjuntamente con las personas que reciben los productos o servicios del proveedor en cada uno de los hoteles. Normalmente el nivel de desempeño del proveedor es evaluado en el día a día por los hoteles; el área de Compras sólo se involucra cuando hay problemas de gran envergadura, cuando hay recurrencia de incidencias menores o en casos de ser necesario llevar a cabo nuevas negociaciones, tanto de precios como de condiciones contractuales. Tan solo uno de los departamentos de Compras entrevistados lleva a cabo un seguimiento de indicadores con carácter trimestral, en los que se basa para exigir a sus proveedores unas áreas de mejora. Véanse los siguientes discursos:

Interlocutor	Discurso
Cliente medio	<i>“En uno de los puntos del contrato se hace referencia a un scorecard como herramienta de seguimiento en la vida útil del contrato y de revisión con una frecuencia establecida, que normalmente es entre 3 y 4 meses”.</i>
Cliente medio	<p><i>“Es uno de los objetivos que tienen los miembros del equipo de compras de que en un año deben visitar como mínimo a 2 proveedores de su área de responsabilidad para conocerlos”.</i></p> <p><i>“Es muy importante ir a las instalaciones, y es algo que deberíamos mejorar”.</i></p> <p><i>“En el caso de proveedores de lavandería creo que estamos preparados para poder evaluar y tomar decisiones por nosotros mismos”.</i></p>
Cliente grande	<p><i>“Sería una carga excesiva el tratar de controlar estos indicadores en proveedores, además de la dificultad para verificar la veracidad y objetividad de la información recibida en estos casos”.</i></p> <p><i>“No, no hacemos nada de eso. A mí no me ha tocado hacer ninguna especie de visita o auditoría o supervisión de esta”.</i></p>

	<p><i>“Hacemos visitas a proveedores, para tratar temas varios, para ver cómo trabajan, la operativa, pero no para evaluar o auditar”.</i></p>
<p>Cliente grande</p>	<p><i>“En primer lugar el enviar un cuestionario que deben cumplimentar”.</i></p> <p><i>“Luego llevamos a cabo Visita a planta. Siempre las hace el departamento de Compras, en ocasiones asistidos por auditores. Son auditorías que miran todo tipo de asuntos, desde operativos, de producción, de medio ambiente, temas sociales, de seguridad, de compras, etc.”</i></p> <p><i>“Solíamos planificar y hacer 2 ó 3 auditorías al año (en general, a todo tipo de proveedores), en las que participábamos los auditores y Compras”.</i></p> <p><i>“Se cumplimentaban unos cuestionarios de auditoría, que se reportaban por un lado a la dirección de compras, y por otro lado al proveedor, para que fuese consciente del resultado de la auditoría. En esos informes se hacía referencia a los puntos positivos y negativos detectados, y se les pedían que propusiesen planes de acción de mejora para corregir las deficiencias”.</i></p>

Se analiza seguidamente si estos sistemas de control incluyen criterios de sostenibilidad: la realidad es que no se consideran estos criterios. Alguno reconoce que valoran de forma positiva si el proveedor menciona alguna iniciativa de este tipo, pero no es un punto relevante que ellos soliciten. De hecho todos llegan a reconocer que si un proveedor claramente no cumple con algún aspecto o compromiso en temas cercanos a la sostenibilidad, no llegan a utilizarlo como un criterio para penalizarlo, sancionarlo o dejar de trabajar con él.

Los responsables de Compras de las empresas clientes entrevistadas reconocen que han diseñado prácticas de control diversas que están llevando a cabo, pero admiten que esto les supone un tiempo del personal de sus equipos que es ciertamente limitado. Se dan casos en los que no se llegan a cumplimentar ciertos cuestionarios de seguimiento de proveedores, no se profundiza en el grado de seguimiento de los



mismos, ni se puede ampliar el ámbito de control a otros proveedores. Es por ello que esta necesidad de tiempo se traduce en una necesidad de recursos, de la que no siempre disponen estos departamentos. Es más, en algunos departamentos de Compras ha habido reducciones de plantilla en los últimos años. Como se ha indicado anteriormente, esta podría ser la principal barrera para el desarrollo de prácticas de control más rigurosas, detalladas y que permitan un seguimiento más profesional del desempeño de los proveedores. Seguidamente se adjuntan dos buenos ejemplos de los discursos de los interlocutores:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“Sería una carga excesiva el tratar de controlar estos indicadores en proveedores, además de la dificultad para verificar la veracidad y objetividad de la información recibida en estos casos”</i>
Cliente grande	<i>“No hay recursos ni capacidad para dar seguimiento a la implantación y a la verificación de la eficacia de los planes de mejora que se diseñan tras las auditorías”</i>
Cliente grande	<i>“Que yo sea consciente, en materia de sostenibilidad no pedimos nada”.</i>

Esta escasez de recursos mencionada anteriormente hace que en el mejor de los casos, las empresas clientes soliciten documentación a sus proveedores que será archivada según llega, ante la imposibilidad de hacer un seguimiento, una evaluación de la misma, ni una comprobación de si lo que se reporta en ella es correcto. Es por ello que existe un riesgo de que estos procesos se conviertan en una tarea meramente administrativa y burocrática, que más que buscar un control serio de los proveedores, se contenta con la recepción de papeles, persiguiendo únicamente el cumplir con un procedimiento interno que así lo establece.

Por otro lado, las empresas clientes con departamentos centralizados de Compras admiten utilizar prácticas variadas en lo que respecta a auditar a sus proveedores y

llevar a cabo evaluaciones sobre cómo llevan a cabo las operaciones en sus instalaciones. Estas auditorías han sido previamente diseñadas y planificadas, de forma análoga a como lo presenta la literatura académica (Pedersen y Andersen, 2006; Teuscher et al., 2006; Björklund, 2010; Leire y Mont, 2010). Estas auditorías suelen mirar todo tipo de asuntos, desde operativos, de producción, de seguridad, de compras, de medio ambiente, temas sociales, etc. Las empresas cliente que hacen un control y seguimiento de sus proveedores (que como hemos descrito en los párrafos anteriores, no todas lo hacen) admiten que llevan a cabo una serie de programas de auditorías en las propias instalaciones de los proveedores. Estas auditorías les permiten por un lado un conocimiento más profundo sobre la manera de trabajar de sus proveedores, se trata pues de una forma más de aprendizaje. Por otro lado se trata de un mecanismo de control de los mismos mucho más profesional y riguroso, pues pueden comprobar in situ algunos de los aspectos que hasta el momento solo habían visto en documentación. Reconocen que son ambiciosos en el sentido de que les gustaría llevar a cabo un mayor número de auditorías de las que realmente hacen, pero son conscientes de sus limitaciones en cuanto a recursos.

En lo referente a los responsables de llevar a cabo las auditorías, todas las empresas las hacen con personal del departamento de Compras. Ahora bien, unos reconocen que suelen hacerlo con un equipo auditor externo que les acompaña, mientras que otros a priori prefieren hacerlo generalmente de forma autónoma, aunque en alguna ocasión de forma puntual hayan podido recurrir a un equipo auditor externo. Preguntados por las ventajas que aportan el utilizar auditores externos o internos<sup>28</sup>, consideran que las más importantes son las siguientes:

Auditores Internos. Ventajas:

- Nivel del auditor más elevado gracias al conocimiento del negocio.
- Desarrollar una capacidad interna de auditoría.
- Mayor posibilidad de establecer relaciones a largo plazo.
- Mayor posibilidad de alcanzar soluciones win-win.

---

<sup>28</sup> Véase Tabla 6 en el Capítulo II. Marco Conceptual.

### Audidores Externos. Ventajas:

- Proporcionar credibilidad a la organización compradora.
- Verificación externa de la información recogida.

En cualquier caso, consideran que un equipo mixto de auditores internos y externos contiene las ventajas de una y otra opción, aunque reconocen que incrementa los costes al utilizar más recursos.

El proceso de auditoría se puede descomponer en tres etapas diferenciadas, punto con el que coinciden con lo que nos indican ciertos autores (Mamic, 2005; Leire y Mont, 2010): a) visita a fábrica o inspección física, b) inspección de documentación administrativa, c) entrevistas con los trabajadores. Durante el proceso de auditoría no solo hay que hacer una serie de preguntas y comprobaciones en las instalaciones del proveedor para conocer cómo se llevan a cabo los procesos (etapa a), sino que además es importante el tratar de verificar si las respuestas que se dan son ciertas (etapas b y c). Esto no siempre es fácil, pues el tiempo de ejecución de la auditoría es limitado, por lo que depende en gran medida de la experiencia y la pericia del equipo que audita. En ocasiones se recurre a repetir el mismo tipo de cuestiones a diferentes interlocutores para contrastar la información recibida: por ejemplo, preguntar a personal administrativo y operativo, contrastar respuestas recibidas con lo que se refleja en los documentos que se revisan o con lo que se aprecia en la visita a la planta, preguntar a directivos y a operarios y comparar respuestas, etc.

El reducido número de auditorías que se realizan, unido al poco tiempo que se dedica a ellas cuando tienen lugar, hacen que sea realmente muy difícil poder dilucidar por parte de un equipo auditor si toda la información es real o no.

Las empresas que auditan a sus proveedores suelen llevar consigo una guía para la auditoría con los temas a evaluar. Esta guía se utiliza como soporte en el que se registran los resultados de dicha auditoría, que suelen codificarse como puntos positivos o negativos; estos últimos suelen denominarse observaciones si son menores, o no conformidades si son mayores. Los informes de auditoría suelen

reportarse a la dirección del departamento que pide la auditoría, en este caso el departamento de Compras de la empresa cliente. De igual modo, se reporta a la dirección de la empresa proveedora auditada, de forma que esta pueda dar respuesta a las incidencias detectadas. Esta respuesta debe formalizarse en un documento denominado plan de acción, que debe describir las acciones a llevar a cabo para subsanar las no conformidades, así como los responsables y los plazos de ejecución. Las prácticas de control de las empresas clientes deberían tener en cuenta estas respuestas por parte de los proveedores, y la capacidad de hacer seguimiento de que estas acciones no solo se implementan, sino de que se hace de una forma eficaz, es decir, de que corrigen las no conformidades y previenen de que vuelvan a ocurrir. En las empresas entrevistadas este seguimiento no llega a realizarse por falta de medios. Este seguimiento del nivel de cumplimiento así como el *feedback* o comunicación hacia los proveedores está en línea con lo que nos dice la literatura (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Leire y Mont, 2010).

Las empresas clientes con departamentos de Compras centralizados que no auditan a sus proveedores reconocen el haber realizado alguna visita a las instalaciones o plantas de los proveedores, pero la describen más bien como una visita de cortesía, más para conocer cómo trabajan que realmente para evaluarlos. También se llevan a cabo visitas de este tipo cuando se quiere tratar un tema concreto que requiere de análisis in situ de ciertas condiciones, como puede ser un cambio de condiciones de contrato o pruebas que requieran de visualización de muestras. Estas visitas las realizan personal responsable en el departamento de Compras.

Otro tipo de visitas a las instalaciones de los proveedores distintas de las ya indicadas son las que realiza el personal de la empresa cliente ajeno al departamento de Compras. En este caso, se hacen con una finalidad más bien formativa, para que este personal conozca la manera de trabajar del proveedor y ese aprendizaje puedan aplicarlo en su puesto de trabajo habitual. Un ejemplo claro es desplazar a un equipo de gobernantas de hotel o personal de plantas para que conozcan cómo se lava, se procesa, se plancha y se pliega la ropa, pues no olvidemos que estos procesos son

industriales y difieren enormemente de la forma manual de ejecutarse, como se hacía tradicionalmente. Esta formación les permite entender las razones que motivan que la ropa no tenga un acabado tan preciso como cuando se hace a mano.

El desarrollo e implementación de políticas socialmente responsables hacia proveedores, así como el seguimiento y el control de estos por parte del departamento de Compras de una empresa cliente, dependen en gran medida de cómo se establecen las prioridades en el citado departamento. Para ello se ha preguntado a los interlocutores por los objetivos que se marcan en las empresas en las que trabajan. Todas las empresas clientes establecen objetivos al personal del departamento de Compras basados en indicadores muy concretos, normalmente fácilmente cuantificables. Los objetivos van en la línea de número de proveedores homologados, reducción de precios de compra, mejora de las condiciones de suministro, implementación de ciertas políticas, etc. No se ha obtenido información específica sobre los objetivos concretos, por motivos de confidencialidad.

Tan solo un interlocutor de las empresas entrevistadas (perteneciente a una gran cadena hotelera) ha admitido que entre sus objetivos como responsable de Compras figuraban algunos relacionados con la sostenibilidad. Algunos ejemplos de estos objetivos concretos relacionados con la sostenibilidad son: la reducción del gramaje de toallas, el cambio de referencias en la utilización de papel y tinta específicos en imprentas, temas de reciclado en hoteles, cambios de protocolos en dosificación en empresas de limpieza, etc. Todo esto requería por parte del departamento de Compras una implicación muy especial, una dedicación considerable de tiempo a implementar estas acciones.

## **PERSPECTIVA DE EMPRESA PROVEEDORA**

Una vez analizados los resultados de la aplicación de las prácticas de control de los proveedores por parte de las empresas clientes, retomamos de nuevo este análisis desde la perspectiva de los proveedores. En el análisis de las percepciones que los proveedores tienen sobre este tema se alcanza prácticamente la unanimidad en las

respuestas de todos ellos, independientemente del tipo de empresa o su tamaño. Se ha procedido a estudiar en qué medida sus clientes han implementado prácticas de control o de seguimiento, más o menos formalizadas, sobre el grado de desempeño de su labor, prestando especial atención a los asuntos de sostenibilidad. Entre las cuestiones de estudio se encuentran las siguientes: solicitud por parte de los clientes de cumplimentación de cuestionarios; realización de auditorías en las instalaciones de los proveedores; análisis sobre los perfiles del personal auditor; comparativa de estas auditorías de clientes con las auditorías de certificación que ellos realizan de forma interna o con empresas homologadas; visitas a instalaciones de proveedores por parte de los clientes.

Durante los procesos de homologación de proveedores (tema ya tratado anteriormente) hemos visto cómo las empresas clientes del sector de hostelería sí que solicitan a sus proveedores la cumplimentación de cuestionarios y entrega de documentación específica. Pero fuera de este proceso de homologación, es decir, a lo largo de la relación entre proveedor y cliente, todos los interlocutores (a excepción de uno) de empresas proveedoras que se han entrevistado reconocen que apenas reciben o han recibido por parte de sus clientes solicitudes de reportar información o cumplimentar cuestionarios. Esto solo se ha hecho en ese proceso inicial de homologación. El cuestionario no supone pues una práctica habitual de control o de seguimiento de los proveedores por parte de sus clientes en este sector. La única excepción reconoce que una empresa cliente sí que le ha solicitado en una ocasión el cumplimentar un cuestionario, hace unos años, pero reconoce que esta práctica no ha tenido seguimiento, es decir, no se repite periódicamente (por ejemplo, todos los años). Las prácticas que llevan a cabo las empresas en este sector no son un ejemplo de lo que nos propone algún autor (Teuscher et al., 2006), que considera importante la necesidad de dar continuidad a estas prácticas, con una cierta periodicidad.

El cuestionario suele ser estándar para todo tipo de proveedores (de hecho, reconoce que algunas preguntas no proceden en este sector) y suele contener algunas preguntas relacionadas con calidad y medio ambiente. De igual modo reconoce que esa empresa ni siquiera ha solicitado aclaraciones a las respuestas dadas, ni ha tratado de comprobar la información aportada mediante llamadas, visitas o auditorías a sus

instalaciones. De nuevo volvemos a detectar que las empresas clientes no dan *feedback* de la información que sus proveedores les han aportado.

Algunas empresas proveedoras reconocen que sí que han recibido este tipo de solicitudes por parte de clientes de otros sectores, como el hospitalario o el alimentario. Mencionan por un lado la parte administrativa que deben entregar, y por otro lado la relacionada con visitas de seguimiento para comprobar que todo se lleva a cabo de acuerdo a los documentos aportados. Al no ser estos sectores objeto de este estudio de investigación, no se tienen en cuenta estas respuestas para nuestro análisis. Ahora bien, consideramos un resultado muy relevante el hecho de que todos los interlocutores entrevistados de las empresas proveedoras reconozcan que hay otros sectores distintos del hostelero que sí son más sensibles en cuanto a los métodos para hacer seguimiento y control de sus proveedores. Esto pone de manifiesto muy claramente el escaso grado de concienciación e implementación de estas prácticas en nuestro sector de estudio.

Tan sólo se les ha solicitado la entrega de información y documentación en un ámbito muy concreto, y esto lo reconocen todos de forma unánime. Ha sido en lo relacionado con el estar al corriente de pagos con la Seguridad Social y en lo referente a la normativa sobre prevención de riesgos laborales, que ya hemos comentado anteriormente. En estos aspectos las empresas cliente parecen estar concienciadas, aunque la opinión mayoritaria de los proveedores es que los clientes quieren protegerse ante el riesgo de una inspección por parte de las administraciones públicas. Este supone un clarísimo ejemplo de cómo la implicación del Gobierno y las administraciones públicas a la hora de exigir a las empresas el cumplimiento de la normativa y la legislación, trae consigo el que se implementen buenas prácticas en este campo.

De igual forma se obtiene una respuesta prácticamente unánime, independientemente de su tamaño como empresa proveedora, en lo relacionado con las auditorías de

clientes. Ninguno de los clientes de tamaños pequeño y medio han realizado auditorías en sus instalaciones. Algún proveedor reconoce haber recibido visitas de clientes, pero no auditorías. La diferencia fundamental entre ambos tipos de prácticas radica en que la auditoría es un mecanismo claro de inspección y control, que viene planificada por un equipo auditor debidamente cualificado, y que sigue un guión de inspección en el que previamente se han definido los puntos a evaluar; además suele tener un resultado tangible como es el informe de auditoría y una calificación del proveedor en base a los puntos que se han evaluado. Las visitas por el contrario también tienen un objetivo de ver cómo trabaja el proveedor, pero son más informales, menos planificadas, no requieren un equipo cualificado, ni van a tratar de evaluar exhaustivamente el desempeño del citado proveedor; no precisan de un guión previo, ni ofrecen como resultado un informe, ni una valoración. Carecen de la formalidad de la auditoría, y suelen llevarse a cabo en paralelo con estrategias de mejorar la relación, de estudiar futuras propuestas, de renegociación de condiciones y/o contratos o meramente formativas.

En lo que respecta a las grandes empresas clientes, tan solo una de ellas ha llevado a cabo una de estas auditorías. Pero a pesar de ser esta la única iniciativa que se constata y que a priori podría considerarse un gran avance comparada con las de sus competidoras en el sector, la realidad en este caso que nos reportan los interlocutores entrevistados nos muestra lo siguiente:

- Esta empresa trabaja con varios proveedores de lavandería desde hace muchos años, pero tan solo ha auditado a uno de ellos. La literatura también corrobora que no es fácil el poder monitorizar a todos los proveedores (Pedersen y Andersen, 2006; Robinson, 2010).
- Varios interlocutores cuestionan la profesionalidad de la única auditoría realizada, es decir, a pesar de contar con un equipo auditor, esta auditoría está más cercana a una visita de cortesía que a una auditoría seria en profundidad. Esto se desprende de las palabras del personal entrevistado, y de la comparación que ellos hacen con otras auditorías más formales que ellos han recibido con motivo de la certificación de la empresa.



- Tras la entrevista y los informes remitidos, se pide por parte de la empresa cliente la implementación de una serie de acciones por parte de la empresa proveedora, pero nadie hace seguimiento de que esto se lleva a cabo. Adquieren el compromiso de volver a auditar la planta para comprobar la implementación de estas acciones, pero unos años después nadie ha vuelto a auditarlos. Esto se debía de la opinión de la literatura, que considera que los planes de acción requieren de un seguimiento, de forma que se garantice que se subsanen los puntos de no conformidad detectados (Mamic, 2005; Teuscher et al., 2006; Leire y Mont, 2010). También nos dice la literatura que las mejoras serán más efectivas si la empresa cliente se implica para ayudar a sus proveedores (Jørgensen et al., 2003; Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Park-Poaps y Rees, 2010; Muller et al., 2012), que no es el caso en la realidad.
- A priori, las normas de auditoría dicen que si el resultado es muy negativo, se puede dejar de trabajar con el proveedor, lo que concuerda con lo que dice la literatura (Maignant et al., 2002; Pedersen y Andersen, 2006; Leire y Mont, 2010). No hay evidencias de que esto haya ocurrido con proveedores de lavandería industrial.
- Las personas entrevistadas cuestionan la competencia del equipo auditor, basándose en el nivel de detalle de las preguntas que estos hacen o en los informes que les reportan.
- Las empresas clientes no suelen dar *feedback* positivo de las cosas que se hacen bien. Esto se considera buenas prácticas por parte de los interlocutores entrevistados de empresas proveedoras, y lamentan que no se haga, pues trae beneficios a ambas empresas, tanto clientes como proveedores. La realidad contradice en este punto a las recomendaciones de los autores estudiados (Pedersen y Andersen, 2006; Björklund, 2010).
- Con los demás proveedores, la empresa cliente se contenta con pedir la cumplimentación de ciertos cuestionarios o formularios. En ocasiones incluso se olvida de hacerlo y es el propio proveedor quien le pregunta si deben remitir algo o no, lo que demuestra la escasa implicación del personal de Compras de la empresa cliente, o la falta de recursos en el citado departamento. En

cualquier caso, se trata de una falta de concienciación al respecto, una consideración de que este tema no es una prioridad para ellos.

- Además de las esporádicas (escasas) auditorías, esta cadena lleva a cabo el seguimiento de la evaluación de sus proveedores de la siguiente forma: los auditores no solo auditan a los proveedores, sino que también lo hacen a los hoteles de la cadena. Entre los puntos que evalúan a lo largo de estas auditorías de hoteles se encuentran las evaluaciones del desempeño de los proveedores de lavandería: en este caso tan sólo se evalúan temas operativos, como son la calidad del producto (incluyendo embalaje) y el servicio. Auditan al proveedor a través del hotel, pero no a través de la planta productiva.
- Estas conclusiones corroboran lo mencionado por el interlocutor de esta empresa cliente en lo relativo a la falta de recursos para poder profundizar en estos temas.
- La única empresa que audita a sus proveedores es multinacional. En el resto de Europa también lo hace, pero de una forma mucho más exhaustiva y rigurosa. Podemos decir que es el carácter multinacional y la cultura de la empresa la que impulsa estas iniciativas de auditoría, si bien en España no están implementadas como en el resto de Europa. Esto es debido a una serie de razones como pueden ser: la falta de concienciación de la dirección de la empresa en España, la falta de recursos de la empresa en España para poder hacerlo, la situación del sector en España donde no hay una exigencia elevada en estos temas (competencia por un lado, exigencias del gobierno por otro, demanda de los consumidores finales).
- Un interlocutor conoce el sector tanto en España como en otros países de Europa, y menciona que en estos países (da algunos ejemplos) sí que se llevan a cabo auditorías rigurosas de las empresas proveedoras. Se trata de mecanismos de inspección de proveedores en los que se evalúan con detenimiento muchos puntos, entre los que están diversos aspectos de sostenibilidad. Nos dice que el nivel de profesionalidad y de grado de profundidad en las auditorías fuera de España es muy superior a lo que se hace en nuestro país.

Como se ha mencionado anteriormente, apenas se han llevado a cabo auditorías formales por parte de los clientes. Ahora bien, sí que han existido visitas a las instalaciones de los proveedores, no con un carácter de evaluación o auditoría, sino más bien como lo que ellos denominan visitas de cortesía. De hecho los proveedores mantienen que para ellos estas visitas suponen un punto muy importante, debido a las siguientes razones:

- Por un lado les sirve para establecer y mejorar la relación con sus clientes, es una oportunidad para estrechar lazos.
- Por otro lado estas visitas permiten al cliente un mejor conocimiento del proceso productivo y la forma de trabajar de los proveedores de este sector. Se valoran las máquinas que se utilizan, la cualificación del personal, la organización y limpieza, el trato de la ropa, la eficiencia, etc.
- Para las empresas proveedoras que trabajan bien y están muy organizadas (por ejemplo para las empresas proveedoras que cuentan con una certificación propia en normas de calidad, medio ambiente o social), es una gran oportunidad para que el cliente pueda valorar los aspectos positivos que ellos les pueden ofrecer como proveedor. Esto les permitirá diferenciarse de la competencia, en especial, de las empresas menos profesionales que fomentan una guerra de precios a base de malas prácticas (comentado anteriormente).
- Estas visitas en las instalaciones de los proveedores permiten facilitar el abordar asuntos relacionados con contratos y negociaciones en un ambiente más favorable para los proveedores, pues disponen de todos los recursos que puedan precisar para mostrar al cliente (datos, muestras físicas, máquinas, etc.).
- Algunas de las visitas suelen tener un carácter más formativo, con el objeto de que determinadas personas de la empresa cliente adquieran ciertas competencias. Ejemplos de este tipo pueden ser la formación de personas del departamento de Compras, de directores de hotel, de gobernantas o personal de limpieza de plantas. En ocasiones estas formaciones se convierten en un

buen escenario para compartir buenas prácticas, y suelen ser positivas tanto para empresa cliente como para empresa proveedora.

- En estas visitas nunca se tratan en profundidad temas relacionados con la sostenibilidad. Puede que en alguna ocasión se haya preguntado por cuestiones relacionadas con el medio ambiente (gestión de residuos, emisiones, consumos de agua o energía, usos de productos químicos, etc.) o con temas sociales (tipos de contratación del personal, su cualificación, informaciones sobre los horarios de turnos de trabajo, etc.). Pero, cuando se hacen (que son pocas veces), más bien se trata de satisfacer una curiosidad personal, que de tratar de abordar una cuestión de cierta relevancia con el objeto de evaluarla.

Las empresas proveedoras piensan que el proceso de homologación para convertirse en proveedores suele ser bastante duro (en especial con las grandes empresas clientes). Hay unos procesos más o menos complejos, en los que se debe contar con una serie de requisitos, más o menos estrictos según los casos, pero todos concluyen que al final el factor más relevante para convertirse en proveedor es el precio. Una vez la homologación realizada, en este apartado tan solo nos centramos en estudiar los mecanismos de control y de seguimiento que los clientes ejercen sobre sus proveedores desde el punto de vista de estos. Y estos piensan, como resumen final, que:

- O bien estos mecanismos de control y de seguimiento no existen realmente, es decir, que la empresa cliente apenas dispone de mecanismos formales para hacer un seguimiento, una evaluación y un control del proveedor, más allá de un simple seguimiento del desempeño operativo por parte de los hoteles que reciben el servicio.
- O bien, si estos mecanismos formales existen, todos coinciden que se trata más bien de un tema meramente administrativo y burocrático. Es decir, los clientes exigen cierta documentación y parecen ejercer un determinado control, pero la realidad no es tal, las empresas clientes no creen en este tipo de prácticas, y tan solo tratan de cubrir cierto expediente. Los motivos por los que harían esto serían el protegerse ante posibles riesgos o cumplir con los procedimientos que

su empresa ha establecido, pero se percibe que no creen realmente en que esto sirva para algo.

- Parece haber más interés por parte de las empresas proveedoras que por las clientes en emprender iniciativas hacia el cumplimiento de ciertas políticas (por ejemplo, auditorías o procesos de certificación) o acciones hacia la sostenibilidad.
- El hecho de que las empresas proveedoras se encuentren certificadas les aporta una ventaja en este terreno con respecto a las empresas clientes. De hecho estos procesos de certificación son más exigentes y rigurosos de lo que lo son las empresas clientes.

En las entrevistas realizadas, se pregunta a todos los interlocutores de empresas de tipo proveedor por el tipo de auditor que prefieren y por las ventajas que considera más relevantes. Las preguntas se realizan a partir del cuadro descrito en la Tabla 6 elaborada a partir de lo que nos dice la literatura. Las respuestas han de darlas por su conocimiento y experiencia, bien porque utilizan auditores en su propia empresa, o bien porque han recibido a equipos auditores evaluando sus organizaciones. Todos reconocen claramente una preferencia por los auditores externos, principalmente porque estos proporcionan más credibilidad a la organización compradora y porque suponen una verificación externa de la información recogida. De igual manera reconocen que el auditor interno posee un nivel más elevado gracias al conocimiento del negocio y que permite una mayor posibilidad de establecer relaciones a largo plazo. Es por ello que un equipo mixto (un auditor interno y otro externo) podría ser la mejor opción, en la medida que las posibilidades lo permitan. De cara a valorar el grado de profesionalismo de un auditor, no distinguen tanto en el carácter de que se trate de un auditor interno o externo, sino más bien consideran el hecho de que se trate de un auditor con voluntad de hacer un buen trabajo y tratar de entrar en el fondo de la cuestión, de evaluar los procesos en profundidad, y no quedarse meramente en la burocracia, en los papeles, en la parte administrativa. Es este aspecto el que resta credibilidad a estos procesos de auditoría. En este aspecto los discursos de empresas clientes y proveedores coinciden.

En ningún caso se aduce criterios de costes más o menos elevados a favor de una u otra alternativa (auditoría interna o externa), ni a los posibles riesgos de pérdida de información confidencial.

Algunos interlocutores mencionan que no tienen auditores, ni creen en este tipo de prácticas.

## 4. Gestión de la relación con proveedores

---

En los apartados anteriores se ha procedido a valorar cómo las empresas clientes establecen criterios en los que fundamentarán sus decisiones sobre quiénes serán los proveedores con los que van a trabajar. A partir de ellos, se procede a la homologación de los citados proveedores que se han seleccionado. Una vez homologados, un contrato formalizará la relación entre ambos tipos de empresas, mediante el que se establecen unas condiciones que debe cumplir el proveedor en cuanto a calidad, servicio, etc. y como contraprestación recibirá unos pagos previamente pactados, en unas condiciones determinadas. A lo largo de la vida del contrato que une a empresas clientes y proveedores, se va a establecer una relación entre ambos tipos de empresas. Esta relación tiene una parte fundamental que es la marcada por el control y seguimiento de los proveedores por parte de las empresas clientes. En el epígrafe anterior hemos visto las distintas estrategias de control que las empresas cliente adoptan con respecto a los proveedores objeto de este estudio. En este apartado vamos a valorar cómo se lleva a cabo la relación entre la empresa cliente y proveedor desde la perspectiva en la que aquél la gestiona a lo largo de toda la vida del contrato. Para ello es conveniente revisar quiénes son los diversos interlocutores que juegan un papel en esta relación.

## **Gestión de la relación. Interlocutores**

Vamos a encontrar distintos interlocutores según las etapas en las que se desarrolla esta relación:

### **Negociaciones y homologación de los proveedores**

En las empresas clientes de tamaño medio o grande que cuentan con un departamento de Compras centralizado, es este quien la lleva a cabo. En las pequeñas, suelen ser directores de hotel o de operaciones.

Por parte de las empresas proveedores, en las empresas de ámbito nacional es la Dirección Comercial quien asume este rol, y en las de ámbito local es la gerencia de la empresa quien lo hace. La homologación y negociaciones se suelen llevar a cabo en un momento dado al comienzo de la vida útil del contrato, y apenas se vuelve a retomar hasta la renovación del mismo, a menos que haya cambios en las condiciones contractuales. Es por ello que los interlocutores que hemos mencionado, tanto los de empresas clientes como proveedores, interactúan muy estrechamente en esa fase inicial de negociación, pero luego esa relación se diluye en el tiempo.

### **Control y seguimiento de la operativa diaria y nivel de desempeño del proveedor**

Por parte de las empresas clientes, la responsabilidad de gestionar la relación con el proveedor y la supervisión y control de su nivel de desempeño recae en la figura de la gobernanta del hotel, o en ocasiones, en personal de recepción. Estos departamentos se apoyan en la dirección del hotel, cuando el nivel de incidencias es elevado<sup>29</sup>. Si este nivel de incidencias es continuado y se alcanzan algunas de tipo crítico, entonces estas se escalan hacia el departamento de Compras (en las empresas que lo tienen) para que sea este quien intervenga.

---

<sup>29</sup> Por incidencia se entiende una deficiencia en el cumplimiento por parte del proveedor de las especificaciones de calidad o de servicio previamente establecidas.

Por incidencia de tipo crítico se entiende aquella que: a) puede impactar o repercutir en el cliente final del hotel, o b) surge como reiteración de incidencias a las que no se da una solución.

En las empresas proveedoras de ámbito nacional, los interlocutores suelen ser o bien un servicio postventa o personal del equipo comercial, en el día a día, y los directores o gerentes de las plantas cuando hay ciertas dificultades o problemas. Si estos son recurrentes o graves y llegan a la Dirección de Compras de la empresa cliente, ésta contactará con la Dirección Comercial del proveedor. En las empresas proveedoras de ámbito local los interlocutores son los directores o gerentes de la lavandería en todo momento.

### **Gestión de la relación**

Otras componentes importantes en la gestión de la relación con el proveedor las veremos en este apartado, y son las que vienen derivadas de los resultados que se obtienen de dichas prácticas de control. Es decir, las políticas de seguimiento y control de proveedores pueden dar resultados variados, según el cliente perciba que la empresa proveedora cumpla con las expectativas, o incluso las supere, o por el contrario se produzca un incumplimiento de las mismas. En cualquiera de las situaciones, las empresas clientes deben tener claro cuál debe de ser su reacción a unos resultados (positivos o negativos), y esa reacción debe incluir los siguientes aspectos (Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Teuscher et al., 2006; Leire y Mont, 2010):

- cómo comunicar a los proveedores esos resultados (cómo reportar ese *feedback*) tanto si es positivo como si es negativo;
- qué grado de notoriedad se quiere dar a esas comunicaciones (es decir, se van a hacer públicas o permanecerán confidenciales entre ambas empresas);
- qué tipo de penalizaciones se van a llevar a cabo (en caso de resultados negativos) o compensaciones o gratificaciones (en caso de resultados positivos);
- qué acciones concretas se van a tomar como empresa cliente para exigir a la empresa proveedora;



- en qué medida va a cambiar la relación entre ambas empresas a raíz de estos resultados: se van a incrementar los controles o seguimiento, van a cambiar las condiciones del contrato, la relación puede terminar, etc.

En la gestión de la operativa del producto y/o servicio suministrado, todos son conscientes de que las incidencias existen en el día a día. La gestión diaria de las mismas la llevan a cabo las personas que anteriormente se han comentado. En la medida que estas incidencias estén dentro de unos parámetros que las empresas clientes entienden como normales <sup>30</sup>, las comunicaciones se mantienen entre responsables homólogos de un mismo nivel jerárquico en cada empresa.

En la medida en que las incidencias son más críticas o más recurrentes, estas comunicaciones se escalan, es decir, se elevan hasta llegar a responsables de más nivel de jerarquía en ambos tipos de empresas (direcciones de hoteles o direcciones de Compras por un lado, direcciones de empresas o direcciones comerciales por el otro) para que ellos actúen. Con esto se busca subsanar estos problemas de forma rápida y eficaz. Es por ello que es importante que en la empresa cliente cada departamento conozca su papel y haya fluidez en la comunicación entre ellos. Esto lo reconocen todas las empresas clientes.

Desde la perspectiva de los proveedores se ha confirmado lo ya comentado en los párrafos anteriores en lo relativo a la gestión de las incidencias diarias entre ambos tipos de empresas. Pero también se ha destacado el hecho de que las empresas clientes en los últimos años han modificado sustancialmente las condiciones de los contratos buscando una reducción de precios muy significativas. Como se ha visto anteriormente, el criterio precio se ha convertido en el principal a la hora de seleccionar a los proveedores, muy por encima de los criterios de calidad y servicio. Se ha llegado incluso a aceptar una reducción del nivel de esta calidad y servicio como compensación de la mencionada bajada de precios. En las entrevistas realizadas no

---

<sup>30</sup> Ningún interlocutor define lo que se denomina “nivel normal o aceptable de incidencias”. Los contratos tampoco lo reflejan específicamente. Todos coinciden en que se trata de un nivel que no repercute en la operativa del cliente, ni en el cliente último.

todos los clientes reconocen explícitamente que aceptan una mala calidad en beneficio de una bajada de precios (algunos lo hacen, otros lo dejan ver, pero no lo confirman literalmente, lo que es algo entendible, pues su imagen podría verse afectada). En cambio desde el punto de vista del proveedor esto es un hecho, todos lo confirman abiertamente (lo que también es entendible, pues no les afecta a la imagen, al venir la calidad impuesta por sus clientes). En la medida en que se producen modificaciones de precios y condiciones en la vida de un contrato, y dado que hay una variedad de interlocutores, esto puede traer consigo ciertas tensiones entre los intereses de cada uno de ellos.

A modo de ejemplo, en las empresas clientes una renegociación de condiciones contractuales permite al departamento de Compras mejorar sus objetivos al lograr reducciones de precios. Por el contrario, los departamentos más operativos en los hoteles se verán perjudicados, pues las condiciones operativas en cuanto a calidad y servicio se van a ver afectadas. Esto mismo ocurre en las empresas proveedoras, en las que las reducciones de precios implican que se restrinjan las condiciones de calidad y servicio. También implica una reducción o eliminación de la flexibilidad que las lavanderías suelen tener para aceptar diversas exigencias que puedan provenir por parte de los hoteles; es decir, con precios más altos, la lavandería acepta transigir con peticiones especiales y particulares de los hoteles, mientras que con precios muy bajos esto no es así. Ejemplos de pérdidas de calidad y de servicio pueden ser: reducción de stocks de ropa, reducción de rutas de transporte, reducción de número de entregas semanales, reducción de estándares de calidad de ropa, etc.

En lo relacionado con los métodos que las empresas clientes utilizan para comunicar a los proveedores los resultados de los controles y el nivel de desempeño, constatamos que:

- a) las empresas clientes que no tienen departamento de Compras no hacen nada al respecto,
- b) las empresas clientes que sí tienen departamento de Compras sólo comunican si tienen sistemas de seguimiento implementados; las que no lo tienen, tampoco comunican nada. Estos sistemas, que hemos visto en apartados

anteriores, pueden ser de diversa índole: sistemas de seguimiento de ratios, cuestionarios, auditorías, etc. Por ejemplo las empresas que auditan a sus proveedores, les envían un informe de auditoría con los resultados obtenidos, las empresas que hacen un seguimiento de ratios (por ejemplo un *scorecard*) también los comparten con ellos. En estos casos las empresas clientes esperan una respuesta por parte de los proveedores en la que justifiquen los puntos negativos y propongan acciones para mejorar la situación. Estas comunicaciones entre empresas clientes y proveedoras son de carácter privado, es decir, no se publica en ningún foro el grado de desempeño (bueno o malo) de los proveedores.

Desde el punto de vista de las empresas proveedoras, estas reconocen una falta de comunicación por parte de sus clientes. Ya se ha comentado que se les solicita información, que ellos aportan, pero por parte de la empresa cliente apenas se les da *feedback* de lo reportado.

Las pocas empresas clientes que hacen este seguimiento y comunican a sus proveedores los resultados, reciben de estos unas propuestas de acciones. La problemática con la que se encuentran muy a menudo es la falta de recursos para poder llegar a procesar toda la información que reciben, comprobar su veracidad y que realmente se lleven a cabo las medidas propuestas por los proveedores. Esto requiere un tiempo, y a veces un conocimiento, del que no disponen. Son conscientes de esta limitación, pero prefieren llegar a este punto que no hacer nada.

En la medida en que estas prácticas de seguimiento deparan resultados de un mal desempeño por parte de uno o varios proveedores, se llega a sancionar, pudiendo incluso llegar a rescindir el contrato con ellos. No hay evidencias de que esto haya llegado a producirse con proveedores de lavandería industrial, aunque sí con proveedores de otros sectores.

En todo este proceso de relación entre empresa cliente y proveedor, consideramos conveniente analizar en qué medida esta relación se lleva a cabo de una forma colaborativa o si por el contrario se lleva a cabo desde una forma de “arriba hacia abajo” en la que es el cliente quien impone sus condiciones al proveedor <sup>31</sup>.

Todos los interlocutores entrevistados reconocen generalmente que a ellos sí les interesa el establecer relaciones colaborativas con sus proveedores en lo relativo a escuchar e incluso llevar a cabo propuestas e ideas que puedan venir de ellos. En general se trata de contratos que van a ligar a ambas empresas por períodos de varios años, por lo que el interés en tener una buena relación es claro. Entienden que en el dominio de la lavandería industrial, sus proveedores son mejores conocedores del tema, y estas propuestas pueden aportar ventajas tanto a unos como a otros.

En cualquier caso, todos son conscientes, y de hecho uno de ellos lo menciona, de cuál es la posición de cada uno en esta relación, de modo que en toda negociación, o de cara a una renovación de contrato, el departamento de Compras siempre debe evitar verse influenciado por esa relación de colaboración, debiendo siempre velar por el mejor interés de la empresa cliente. Es por ello que en todo lo relacionado con los criterios de compra, de selección y homologación de proveedores, de políticas de implementación (tanto generales, como por ejemplo específicas de códigos de conducta), de seguimientos de incidencias, etc. la práctica habitual del sector es la de imposición desde arriba hacia abajo, los clientes suelen ser inflexibles.

En cambio esta relación abierta a la colaboración se da en aspectos más relacionados con la operativa, con propuestas de mejora, etc.

---

<sup>31</sup> Véase literatura al respecto en Capítulo II (Jørgensen et al., 2003; Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Park-Poaps y Rees, 2010; Muller et al., 2012).

## 5. Desarrollar la capacidad interna de gestión de las CSR

---

En los apartados anteriores se ha procedido a analizar el grado de desarrollo e implementación de políticas sociales de compra en las empresas clientes objeto de este estudio, así como el establecimiento de los criterios de compra que conducirán a una selección y homologación de los proveedores. Posteriormente se han analizado las diversas aplicaciones de prácticas de control o de seguimiento de los proveedores y la gestión de la relación de los mismos.

En este apartado vamos a evaluar en qué medida las empresas clientes de este sector desarrollan (o tienen previsto hacerlo) la capacidad interna de la gestión de las compras socialmente responsables. Comprobaremos cómo en gran medida algunas de estas iniciativas están alineadas con las que proponen los autores que hemos estudiado (Mamic, 2005; Pedersen y Andersen, 2006; Björklund, 2010; Leire y Mont, 2010; Robinson, 2010).

Las grandes empresas clientes cuentan con departamentos específicos que llevan los temas de sostenibilidad. Este puede tratarse de un departamento de Sostenibilidad, puede ser Medio Ambiente, o estar englobado con Calidad o incluso con Recursos Humanos. El desarrollo de herramientas y nuevas prácticas en CSR suele venir liderado por la dirección del área de Compras, pero se suelen apoyar en estos departamentos para todo lo relacionado con la parte técnica como el desarrollo y la formación. También pueden hacerlo con empresas externas como consultoras. Véanse los siguientes discursos:

Interlocutor	Discurso
Cliente grande	<i>“Un departamento de CSR y Sostenibilidad que asesora y da soporte al departamento de Compras de forma continuada. Además se delega en</i>

	<i>terceras partes para que auditen los procesos y documentos. La decisión de apoyarse en recursos internos o externos depende de la acción a llevar a cabo”.</i>
Ciente grande	<i>“Todo viene liderado por la Dirección de la empresa, quien está presente en estos eventos, y coordinado por el departamento de Calidad. Este departamento tiene personal suficientemente cualificado para todo ello. Este personal está permanentemente en contacto con los departamentos de Calidad de nuestra central en Francia, con lo que todas estas iniciativas están alineadas con lo que ellos hacen”.</i>
Ciente grande	<i>“La sostenibilidad y medio ambiente está integrado en el departamento de Calidad. Los temas sociales están integrados en el departamento de Recursos Humanos, que cuenta con una sección específica en prevención de riesgos laborales. En Calidad antes había una persona, luego dos y ahora debe de haber cuatro. Hay que tener en cuenta que ellos se encargan también de auditar el trabajo en los hoteles, de hacer inspecciones”.</i>
Ciente grande	<i>“Creo que hay una consultora externa. Ellos nos han ayudado a desarrollar parte de los documentos de acuerdo a su experiencia en el sector. También han participado y nos acompañan en las visitas y auditorías tanto para evaluar a proveedores como a nuestros hoteles”.</i>
Ciente grande	<i>“Lo que sí hacemos es una reunión con los proveedores en la que explicamos en qué consiste todo este programa, las auditorías, etc”.</i>
Ciente grande	<i>“Todo viene de nuestro departamento de Calidad, que prácticamente traslada lo que viene elaborado por los especialistas de los servicios centrales en Francia, quizás también con la ayuda de los consultores y auditores”.</i>

Como decíamos en los primeros apartados de análisis, hay una serie de empresas clientes que no han comenzado ninguna iniciativa relacionada con la implementación de prácticas relacionadas con la sostenibilidad en el seno de sus propias empresas.

En unos casos esto era debido a la falta de concienciación por parte de sus dirigentes. Es por ello que este tipo de empresas no va a prever un desarrollo en este campo hacia

futuro, hasta que no tengan un adecuado nivel de concienciación. Lo decía el discurso de unos de estos interlocutores:

*“La sostenibilidad no es una prioridad para nosotros hoy en día” (Cliente pequeño).*

En otros casos sus dirigentes parecen estar ya concienciados, pero el no realizar determinadas actuaciones es debido a los costes que ello les supone, es decir, a la falta de recursos (y por tanto es un tema de priorización). Algunos discursos al respecto son los siguientes:

Interlocutor	Discurso
Cliente pequeño	<i>“No tenemos recursos para realizar esa evaluación. Nunca se han hecho. No tenemos recursos que se encarguen de velar por ese cumplimiento. Y honestamente, no creo que sea necesario, no es nuestra prioridad hoy en día. Pero ni para nosotros ni para el sector”</i>
Cliente medio	<i>“luego habría que hacer un seguimiento de que se cumple, y eso al final es dinero”</i>
Cliente medio	<i>“Antes a una empresa que ganaba mucho dinero, pues no le importaba el dedicar una persona exclusivamente a ello. (...) Este compromiso requiere de alguna manera tiempo, tiempo que es dinero”</i>
Cliente grande	<i>“Se trató únicamente de una acción puntual. No tienen recursos para ello”</i>
Cliente grande	<i>“Es complicado, pues en los últimos meses se ha reducido el personal del departamento de Compras, y ya es difícil poder realizar lo que ya tenemos entre manos. La crisis también ha afectado a los proyectos de crecimiento en este sentido. Bastante tenemos con poder continuar haciendo lo que veníamos haciendo”</i>

Es por ello que al estar sus dirigentes ya concienciados, y al mostrar una inquietud en crecer en este sentido, algunos de los interlocutores entrevistados admiten su intención de hacerlo en un futuro, sin confirmar si será en el medio o largo plazo, y sin precisar en qué sentido tienen previsto avanzar en ello. Otros en cambio no muestran esta intención, pues priorizan la cuestión de costes y la falta de recursos, sin alcanzar a pronunciarse claramente sobre en qué momento pueden llegar a trabajar en ello. Lo decía el discurso de unos de estos interlocutores:

*“Somos conscientes que hay un importante campo de mejora”* (Cliente medio).

Es en este punto donde entran en juego los factores que pueden influir de manera positiva para poder facilitar o catalizar unas reacciones que les lleven a actuar en esta dirección, así como las posibles barreras u obstáculos que les pueden bloquear o frenar para dar este paso. Este punto lo analizamos en un apartado posterior.

Algunos de los interlocutores consideran que una forma de dar este primer paso podría ser el que la propia empresa cliente se decidiese a tomar iniciativas en la dirección hacia la certificación en temas de calidad, medio ambiente o social. Otros interlocutores no lo tienen tan claro. Esto no deja de ser un reflejo de lo comentado en el Capítulo II sobre las distintas opciones de certificación que existen, y la realidad de que por un lado sus clientes aún no lo demandan, y de que por otro lado los directivos de estas empresas no acaban de verle un sentido.

Lo que es una evidencia es que en modo alguno se va a dar un paso hacia la implantación de la sostenibilidad en las compras hacia los proveedores si no se ha dado el paso de implantación internamente en la propia empresa con anterioridad.

En las empresas en las que este paso se ha dado, nos planteamos si tienen planes formales para expandir sus prácticas de CSR en el futuro próximo. Consideramos diversas opciones de expandir este tipo de prácticas, como pueden ser aumentar el número de efectivos que van a trabajar en el área de Compras o en áreas ligadas a la sostenibilidad, desarrollar y profesionalizar más el departamento de Compras,



desarrollar y poner en marcha herramientas específicas, nuevos procesos y/o procedimientos, llevar las prácticas de CSR a más proveedores, desarrollar más códigos de buenas prácticas, formación en temas de sostenibilidad tanto internamente en la empresa cliente como hacia los proveedores, etc.

## **PERSONAS**

Aumentar el número de efectivos en el departamento de Compras no siempre es fácil, es más, en los tiempos actuales muchas veces la tendencia es más bien a la inversa, es decir, a reducir el personal. Las decisiones sobre el número de efectivos no van a venir originadas por la necesidad de desarrollar o implementar temas de sostenibilidad en la empresa, sino más bien por el grado de crecimiento o expansión que esta pueda tener. En la medida en que se produzca este crecimiento, y ello implique la incorporación de profesionales para su gestión, estos además podrán asumir alguna responsabilidad ligada a sostenibilidad. Por otro lado, si lo que se produce es una reducción de plantilla, los temas ligados a la sostenibilidad serán unos de los primeros en dejar de gestionarse al no suponer una de las prioridades para la compañía. Vemos en estos discursos cómo una de las empresas clientes tiene planes concretos de crecimiento del número de efectivos, mientras que otra por el contrario los está reduciendo:

*“Ha habido que aumentar el equipo de Compras. Ahora mismo ya lo forman cuatro personas, mi propósito para mi equipo es que existan Category Leaders<sup>32</sup>, que haya personas dentro del equipo, que si estamos hablando de cortinas, que en el sector hotelero es algo muy importante, haya un experto dentro del departamento. Mi propósito es delegar” (Cliente Medio).*

*“En el departamento de Compras antes éramos cuatro personas, una directora, dos compradores y un controller<sup>33</sup>; ahora se han quedado en tres personas” (Cliente Grande).*

---

<sup>32</sup> Por *category leader* se entiende la persona responsable de una categoría de productos. En este caso, se trata de especialistas del departamento de Compras cuyo ámbito de responsabilidad se centra en un grupo o familia de artículos.

<sup>33</sup> Por *controller* se entiende el responsable del área de Control de Gestión, que analiza costes, resultados, márgenes, balances, etc.

Desarrollar y profesionalizar más el departamento de Compras es otra de las alternativas en la dirección de la potenciación de la capacidad interna de gestión de las CSR. La tendencia creciente de crear departamentos de Compras centralizados requiere de la incorporación de profesionales especializados en este campo, o de una formación del personal existente. Las empresas clientes que no los tienen centralizados no se han pronunciado sobre si es una iniciativa que piensan emprender. Las que ya lo tienen mencionan que su voluntad es seguir desarrollándose. Unos de los discursos anteriores, así como el que seguidamente presentamos, corroboran esta afirmación:

*“El equipo y las personas que forman parte de la compañía tenemos que profesionalizarnos mucho”* (Cliente Medio).

### **HERRAMIENTAS**

Las empresas clientes que cuentan con departamentos de Compras centralizados, con profesionales formados y preparados, tienden a desarrollar y poner en marcha herramientas específicas que les permiten desempeñar su trabajo de un modo más profesional. En un primer momento se tratará de herramientas generales del departamento de Compras, y poco a poco tratarán de incorporar cuestiones relativas a la sostenibilidad, como pueden ser códigos de conducta, nuevos procesos, procedimientos de trabajo, material impreso para informar a los clientes y proveedores, indicadores y ratios para seguimiento, sistemas de cuadro de mando, etc.

En lo relativo a procesos y a procedimientos es importante señalar que las grandes empresas clientes trabajan en la dirección hacia la estandarización y homogeneización, con el objeto de que se actúe de la misma manera en todos los centros, en todos los hoteles, con todos sus proveedores. En este sentido destacan el papel que los servicios centrales desempeñan hacia el resto de la organización, así como la importancia de la comunicación entre todos los departamentos. En las empresas multinacionales estos procesos de estandarización y homogeneización parten de los servicios centrales localizados en el país de origen, de ahí se llevan a los servicios centrales en España y

desde este punto se llevan a todos y cada uno de los hoteles y proveedores en el territorio nacional. Proponen realizar esta labor con los recursos propios que cuente la empresa tanto en departamentos de Compras como en departamentos ligados a sostenibilidad, calidad, recursos humanos, medio ambiente, etc. Alguna de las grandes empresas también propone apoyarse en alguna empresa de consultoría o auditoría que les ayude en esta labor de implementación y monitorización. En los casos en que decidan apoyarse en empresas externas, estas son seleccionadas y coordinadas desde la central de forma que trabajen con la misma metodología para todo el grupo.

### **PROVEEDORES.**

Otra de las opciones de expandir y desarrollar esta capacidad interna de la gestión de las CSR, es llevar estas prácticas de CSR a un número mayor de proveedores. Algunos de los interlocutores ven esta iniciativa como claramente necesaria, mientras que otros consideran que el llevarla a cabo les implicaría el dotarse de más recursos, con los que en estos momentos no cuentan (véase apartado anterior en el que se trata el tema de la necesidad de recursos).

Una gran empresa cliente entrevistada propone en su página web desarrollar más códigos de buenas prácticas o renegociar los ya existentes. Aunque se trata de una iniciativa de desarrollo de capacidad interna muy interesante, y totalmente alineada con el modelo de Leire y Mont (2010), nos surgen ciertas dudas sobre la verdadera intención de la empresa para hacer realidad esta propuesta. Esto es debido a las discrepancias encontradas entre los comunicados en página web de la empresa (donde se formalizaba esta propuesta) y el mensaje aportado por el responsable de Compras de la misma, que no solo desconocía los términos de la misma, sino que dudaba seriamente de que estuviese en vigor en la actualidad y de que se fuese a llevar a cabo en un futuro.

En definitiva lo que se desprende de todo ello es cierta descoordinación entre departamentos, en la medida que estos temas son gestionados por diferentes actores y estos no trabajan en equipo. Por ejemplo, un departamento como Sostenibilidad

puede proponer unas iniciativas, pero por otro lado el departamento de Compras no está informado de ello, o no está de acuerdo con esta iniciativa, o simplemente no la considera prioritaria. Unas buenas medidas para corregir esta disfunción podrían ser las iniciativas ya comentadas anteriormente, como son una implicación de la alta dirección de la empresa para definir y comunicar unos objetivos claros, designar a las personas responsables, definir los roles de los diferentes actores, así como los mecanismos y procedimientos mediante los que se deben coordinar e interactuar entre ellos, y finalmente buscar la estandarización y homogeneización de los procesos.

Una vez estudiadas las diferentes maneras que los interlocutores proponen para expandir sus prácticas de CSR en el futuro próximo, se trata de evaluar la forma en la que el desempeño de las empresas clientes en CSR está integrado en la gestión propiamente dicha del negocio. Tan solo las grandes empresas clientes lo tienen integrado. Con carácter anual se confeccionan una serie de reportes e informes sobre las prácticas de sostenibilidad de las propias empresas (iniciativas internas) así como de las prácticas que ellas han llevado hacia sus proveedores. Estos informes recogen la implementación de las iniciativas y los resultados de las mismas, normalmente se hace un seguimiento de unos ratios con carácter anual, en una especie de cuadro de mando. Dependiendo de la naturaleza del informe y del tipo de empresa, estos se harán públicos (como por ejemplo ratios publicados en memorias anuales de resultados de la empresa, informes anuales de sostenibilidad en la web de la empresa, reportes de iniciativas concretas, etc.) o por el contrario se generarán y difundirán única y exclusivamente con carácter interno en el seno de la propia empresa. A estos últimos no se ha tenido acceso, por temas de confidencialidad. Al analizar los primeros a los que sí se ha accedido, se comprueba al preguntar sobre ellos en las entrevistas que:

- Se hace seguimiento de acciones e indicadores sobre prácticas de sostenibilidad en el seno de la empresa, y todo ello se publica en informes y memorias. Parece una práctica consolidada (con datos desde hace unos años) e integrada en el sistema de gestión de la empresa (forma parte de los informes

de resultados de la empresa y comunicaciones hacia grupos de interés como son los clientes, inversores, proveedores o la comunidad).

- En lo que respecta al área de Compras en temas de sostenibilidad (CSR), parece existir una intención de mostrar unas acciones e indicadores de gestión a los que dar seguimiento, parece existir voluntad de reportar con carácter periódico. Cuando se pregunta sobre ello se constata que realmente esta información e indicadores no se revisan de forma exhaustiva con carácter periódico, se aprecian ciertas contradicciones entre lo que se publica y lo que se dice. Estas contradicciones se hacen visibles al observar las discrepancias entre lo que se publica en los informes y lo que dicen los responsables de ejecutar estas acciones. La realidad es que la empresa cliente no cuenta con recursos para poder hacer este seguimiento, al menos en la forma que inicialmente estaba previsto.

Desde la perspectiva de empresas proveedoras no ven un especial interés por parte de las empresas clientes en desarrollar su capacidad interna de gestión de CSR. Los diferentes proveedores han reportado las distintas maneras y grados de implementación de estas prácticas por parte de sus clientes, y que podrían resumirse de la siguiente forma:

- La gran mayoría de las empresas clientes del sector hotelero no ha puesto en marcha ninguna iniciativa de CSR, ni tiene intención de hacerlo. El principal motivo es una falta de concienciación por su parte, la idea de que estas iniciativas les suponen un coste y ningún beneficio (a priori, pues sus clientes parecen no valorarlo), y una falta de presión por parte de las administraciones públicas para que se haga.
- Algunos clientes han puesto en marcha algunas iniciativas de CSR, pero estas se han llevado a cabo más por motivos de imagen que por una verdadera concienciación (se trata del punto de vista de los proveedores). Es por ello que estas iniciativas se quedan en acciones a nivel muy superficial, no se profundiza, ni se hace un seguimiento, careciendo de continuidad en el tiempo. Pero (opinan) a las empresas clientes les basta con ello, no buscan ir más allá.

- En cualquiera de las situaciones descritas anteriormente, no hay voluntad por parte de las empresas clientes para desarrollar este campo más allá de lo que hacen en la actualidad.
- Todos coinciden que la crisis de los últimos años ha podido tener una gran influencia en que este tipo de iniciativas no prosperen en nuestro país en este sector hotelero.
- Ante la ausencia de voluntad de desarrollo de las empresas clientes, se plantea si a nivel interno, las empresas proveedoras tienen voluntad o inquietud para su desarrollo en temas de sostenibilidad, es decir, para desarrollar una capacidad adicional a la que tienen en estos momentos. La respuesta generalizada es que ellos ya han desarrollado unas iniciativas en el campo de la sostenibilidad, como son las de certificación de las empresas en temas de calidad, medio ambiente y/o social, que van mucho más allá de lo que sus clientes demandan y de lo que las administraciones públicas les exigen. Por lo tanto consideran suficiente el mantener lo ya establecido. En cualquier caso el mantener lo ya establecido les requiere a estas empresas el dotarse de una serie de recursos para el liderazgo y gestión de estas iniciativas: se trata de personal directivo para su impulso y coordinación, personal técnico para el mantenimiento de ciertas prácticas y medidas de control, personal administrativo para tareas más burocráticas y en ocasiones personal experto, como pueden ser consultores externos o auditores internos del grupo, que les ayudan en la revisión, inspección y mejora de estos sistemas integrados de certificación. Un campo de desarrollo y mejora de iniciativas que comentan algunos se refiere a una mejor utilización de estos sistemas que ya tienen implantados, de forma que no solo sirvan para acercarles a oportunidades de ventas, sino que se conviertan en verdaderos sistemas de gestión, de organización de sus empresas que les aporten una ventaja competitiva. Es en este campo donde ellos ven una vía de desarrollo.

## 6. Factores que influyen en los procesos de implementación de CSR

---

En este apartado se trata de dar respuesta específicamente al siguiente objetivo:

“Identificar los principales motores / facilitadores o barreras / obstáculos más relevantes que pueden ayudar, facilitar e impulsar o dificultar e incluso impedir una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable.”

Para dar respuesta al resto de objetivos de este estudio de investigación, se ha tratado en innumerables ocasiones en los apartados anteriores sobre los factores que han influido en la toma de ciertas decisiones o consideraciones en temas de sostenibilidad, tanto de manera positiva (factores que ayudan en el proceso de implementación) como de manera negativa (factores que lo dificultan), tanto en empresas clientes como en empresas proveedoras. En esta sección vamos a proceder a recopilar todas ellas, a clasificarlas y a valorarlas en dos grandes bloques, como son los de:

- Motores, facilitadores o catalizadores (*“drivers”* en inglés). Son los factores que de forma positiva permiten ayudar, facilitar e impulsar un avance hacia una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable en este sector.
- Barreras, obstáculos o limitaciones. Son los factores que de forma negativa pueden influir para dificultar, retardar o impedir un avance hacia una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable en este sector.

Es importante reseñar que en este estudio no pretendemos evaluar los factores que influyen en la adopción de prácticas de sostenibilidad en el seno de la propia empresa, sino en el ámbito muy concreto de las compras. En cualquier caso, como ya hemos comentado con anterioridad, es necesario que la empresa cliente se encuentre

concienciada y haya implementado en su propia organización estas prácticas, como paso previo para tratar de llevarlas hacia los proveedores a través de la función de Compras.

Se ha procedido a evaluar los diversos factores de tipo motores, facilitadores o catalizadores que han podido influir para que las empresas clientes hayan desarrollado estas políticas (en los casos donde se haya llevado a cabo) o que podrían influir para que así se hagan (en los casos en los que no se han iniciado o están en curso). Estos factores se han agrupado en dos bloques, que se han denominado factores internos y factores externos.

De igual forma, se ha procedido a evaluar los diversos factores de tipo barreras, obstáculos o limitaciones que han podido influir para que se dificulte, retarde o impida el desarrollo de estas políticas de compra socialmente responsable. Estos factores se han agrupado en tres bloques, que se han denominado Barreras internas para la organización cliente, Barreras externas para la organización cliente y Barreras externas para proveedores.

Para ello, se ha partido de la Tabla 4, que se presentó en el Capítulo II, en la que se mostraba un listado de todos los posibles factores que se han identificado a partir de la literatura. Una vez presentados todos los factores que nos describe la literatura estudiada, desde los puntos de vista de empresas clientes y proveedores, constatamos lo siguiente a partir de las informaciones que nos trasladan todos nuestros interlocutores:

Los factores que todos ellos consideran como más relevantes pueden jugar un papel fundamental como motores, facilitadores o impulsores de iniciativas si se utilizan en una dirección positiva. Pero esos mismos factores también pueden jugar un papel como barreras, obstáculos o limitaciones, si se utilizan en una dirección opuesta, negativa.

Es por ello que se ha decidido presentar este estudio de forma conjunta de motores y barreras, en lugar de separarlo en dos bloques diferenciados.



A continuación se van a analizar con detenimiento uno a uno los factores más relevantes desde las dos perspectivas (positiva y negativa) a partir del punto de vista de los entrevistados, tanto empresas clientes como empresas proveedores. De igual manera se valorarán algunos otros factores menos importantes que se hayan identificado.

### **Factores Internos**

Se han identificado dos factores internos como relevantes y dos como menores. Los primeros serían la concienciación y el factor económico; los segundos serían la reducción del riesgo y la imagen de marca. Los analizamos con detenimiento.

El primer factor de tipo interno que se identifica como más relevante es la concienciación en la propia empresa cliente, en su equipo directivo. Este factor ha sido identificado de forma prácticamente unánime por todos los interlocutores entrevistados, tanto de empresas clientes como de proveedores. La concienciación debe partir de un fuerte compromiso por parte de la alta dirección hacia la sostenibilidad, y dicho compromiso les debe conducir hacia la implementación en su organización de una visión, una política o código de conducta. Una vez esto llevado a cabo y consolidado, es el punto de partida ideal, el primer motor que va a impulsar a esta organización cliente a pretender llevar estas prácticas hacia sus proveedores.

Este se trata de un paso, el primero, necesario e imprescindible: si la propia empresa cliente no cree en ello y no da sus pasos en la implementación internamente, será totalmente inútil, inviable, el pretender tomar ninguna otra iniciativa hacia los proveedores.

Es por ello que este primer factor puede suponer el principal motor o la principal barrera en la implementación de procesos de compra socialmente responsable, según se aplique de forma positiva o negativa.

Los interlocutores entrevistados reconocen que en las empresas clientes de este sector hay poca concienciación. Este puede ser uno de los principales motivos por los que la implementación de prácticas de sostenibilidad se encuentre en un estado tan incipiente en las empresas de tamaño pequeño y medio.

Las grandes cadenas admiten la concienciación y el elevado compromiso de su dirección, pero cuando otros interlocutores (tanto de empresas clientes como de proveedores) dan su punto de vista sobre ellas, cuestionan dicha concienciación, aduciendo que más bien se trata de una posición de imagen ante el mercado que una convicción real. Este puede ser uno de los principales motivos por los que algunas de las prácticas de sostenibilidad que se han realizado, se hayan quedado en un estado más superficial, sin llegar a implantarse de una manera plena, sólida y consistente, lo que coincide con lo que nos dice la literatura (Maignan et al., 2002; Mont y Leire, 2009).

El segundo factor de tipo interno identificado, y este se reconoce en un nivel inferior al anterior, es el factor económico, es decir, los costes. Las empresas clientes son muy sensibles al control de sus costes. En anteriores apartados se ha reconocido que el precio era el criterio más importante para las empresas clientes a la hora de seleccionar a sus proveedores. También se ha mencionado la situación de descensos de facturación que ha traído la crisis, y las presiones continuas por parte de la competencia para bajar los precios, lo que ha llevado a multitud de empresas en España a emprender políticas de recortes considerables en sus gastos. Por tanto, resulta un factor muy importante la necesidad de justificar cualquier actividad que se implemente y sus costes en función de los beneficios que pueda reportar a la empresa.

Este factor podría pues tener un papel como catalizador o impulsor en la medida en que la implantación de prácticas de sostenibilidad les aportase un cierto beneficio o una reducción de sus costes. Si los interlocutores viesen esta posibilidad, este se convertiría en un claro factor impulsor para que estas prácticas se implementasen con carácter prioritario. La literatura nos ha presentado ejemplos de ello (Carter y Rogers, 2008; Carter y Easton, 2011). En la medida en que estas iniciativas supongan a las

empresas un mero coste, y no les reporte ningún beneficio adicional, este factor pasaría a convertirse en una barrera u obstáculo que frenaría la implementación de estas prácticas. Esto se ha constatado tanto en las entrevistas realizadas como en la literatura (Maignan et al., 2002; Mont y Leire, 2009).

Algunos de los interlocutores entrevistados relacionan estrechamente estos dos primeros factores internos al considerar que la concienciación no se da en las empresas al considerar que les supone un coste elevado. En cuanto al coste no solo se refieren a la inversión a realizar al acometer ciertos proyectos, sino muy especialmente al coste que les supone el tiempo y la dedicación de ciertos recursos para la implementación de estas prácticas de sostenibilidad. Reconocen que no disponen de esos recursos y de ese tiempo, y ello conduce a la falta de implicación de sus dirigentes. Alguno trata de justificarlo por la falta de concienciación de la sociedad en general, pero la gran mayoría no está de acuerdo, admitiendo en algún caso que los propios trabajadores tienen iniciativas a título individual que no tiene la propia empresa (por ejemplo en temas de gestión de residuos y reciclado). Aunque es evidente que esta implicación en la sostenibilidad requiere de una serie de recursos, como dicen algunos interlocutores, muchas veces se trata de un tema de voluntad por parte de los dirigentes, de concienciación real: suele costar lo mismo hacer las cosas mal o hacerlas bien; con un equipo implicado, profesional y bien formado se pueden diseñar procesos eficientes, herramientas y operativas que llevan a estas empresas a mejorar en sus aspectos de sostenibilidad. Algunos ejemplos claros en este sentido pueden ser los siguientes:

- a) En gestión de residuos en los hoteles diseñar un sistema sencillo de bolsas de diferentes colores y formar a todo el personal, desde limpieza de plantas, hasta manipulación de contenedores de cómo gestionarlos por separado.
- b) Eliminar burocracia y papel excesivo en la supervisión de los proveedores y sustituirlos por sistemas informatizados, en entornos de web,

especialmente en aquellas empresas con elevado número de suministradores.

En otro tipo de sectores este factor de reducción de costes viene ligado a la reducción del riesgo de la siguiente forma: si se implementan este tipo de prácticas hacia los proveedores, se reduce el riesgo ante posibles problemas derivados de la relación cliente-proveedor (de tipo medio ambiental o social), y al reducir este riesgo se puede obtener una reducción de los costes. En este sector esto no se percibe como un factor relevante; se piensa que al desarrollarse la relación cliente proveedor exclusivamente en el ámbito nacional, o en algún caso puntual a nivel europeo, este riesgo (ante eventuales situaciones de conflicto o incidencias de tipo social o medioambiental) es prácticamente nulo, por lo que este factor no se valora apenas. En la introducción de este trabajo de investigación hemos visto casos de otros sectores, como el textil por ejemplo, donde se trabaja con proveedores en Asia, y donde se han detectado graves incumplimientos en temas medioambientales y sociales por parte de proveedores, lo que ha tenido una repercusión considerable en las empresas clientes. Estas iniciativas de CSR reducen este riesgo.

Otro de los factores internos que se menciona, pero en un orden de prioridad muy inferior es la protección de la imagen de marca. Los interlocutores perciben este factor de dos formas diferentes:

- a) Por un lado en el sentido positivo de que emprender acciones hacia la sostenibilidad les puede reportar beneficios y su imagen de marca verse reforzada. Es en este sentido en el que los interlocutores entrevistados muestran su interés, y ven este como un posible factor motivador e impulsor. Todos los interlocutores entrevistados (excepto los clientes grandes) admiten que este es el factor real que motiva que estas grandes cadenas hoteleras hayan emprendido acciones hacia la sostenibilidad; estas lo niegan, justificando

que lo que les impulsa no es un tema de marketing para mejorar su marca, sino la concienciación de su equipo directivo.

- b) Por otro lado lo perciben en el sentido negativo de que en caso de incidencias con sus proveedores relacionadas con el tema de la sostenibilidad, les pueda dañar su imagen de marca. Esta vertiente va relacionada con el punto anterior de reducción del riesgo, y como hemos comentado, los interlocutores entrevistados no lo ven como un factor relevante a tener en cuenta en este sector en nuestro país.

### **Factores Externos**

Se han identificado dos factores externos como relevantes y dos como menores. Los primeros serían la opinión del consumidor final y la implicación del gobierno y las administraciones públicas; los segundos serían la presión para mantener precios y márgenes (que son dictaminados por el mercado) y el conflicto entre desempeño operativo y cumplimiento de criterios de sostenibilidad (dentro de la relación de poder entre empresa hotelera y proveedor de lavandería). Los analizamos con detenimiento. Al final de este apartado se exponen otros factores, de menor relevancia aún, que se han planteado.

De los factores externos que más pudieran influir para la implementación de estas iniciativas, cabe destacar la opinión del cliente final, la opinión de los mercados con respecto a este tema. Como cliente final nos referimos al consumidor final, a las personas que se hospedan en los hoteles, bien los individuos, cuando se alojan en un hotel a título particular, bien la empresa, cuando contrata los hoteles para los desplazamientos de sus empleados por motivos de trabajo.

Este factor puede convertirse en el más determinante a la hora de actuar como catalizador e impulsor de estas iniciativas de sostenibilidad, en la medida en que este cliente final se implica para exigir y demandar que las cadenas hoteleras cumplan en su operación con ciertos criterios de sostenibilidad. Por otro lado, en la medida en que no

lo exigen, llegan a suponer una verdadera barrera o freno a la implementación de estas prácticas, pues simplemente estas no se desarrollan, no tienen lugar. De los dos tipos de clientes, particular y empresa, es este último el que tiene más peso a la hora de influir en este tipo de decisiones. La razón fundamental radica en el volumen de negocio que estos clientes pueden gestionar en sus decisiones corporativas, así como en su propia implicación hacia la sostenibilidad que estas empresas clientes llegan a tener y pretenden llevar hacia todos sus proveedores.

De forma generalizada todos los entrevistados coinciden en que hoy en día el cliente en este sector no demanda esto, no lo pide, y es por ello que no se dan pasos oportunos en esta dirección. Pero tienen muy claro que el día en el que el mercado comience a demandarlo, todas las empresas del sector se moverán hacia la implementación. Algún interlocutor apunta que hoy en día podría estar comenzando a haber un cierto tipo de cliente que demande este tipo de iniciativas, pero aún en una etapa muy incipiente. Esto coincide con la información aportada en el apartado 3 del Capítulo II. Marco Conceptual, donde indicábamos que el sector del Turismo ha identificado tendencias en esta dirección, pero que quizás aún no están consolidadas en el mercado nacional; al menos no en un volumen que impulse a las empresas clientes objetos de este estudio. Los interlocutores incluso llegan a valorar este punto como un posible nicho de negocio, es decir, consideran que en el momento en que el mercado evolucione en este sentido, tendrán que valorarlo en términos de posibles ingresos, costes y beneficios, y en base a ello tomarán sus decisiones.

Los perfiles de esta tipología de cliente podrían ser los siguientes:

- a) Cliente particular especialmente concienciado hacia la sostenibilidad. Hoy en día son pocos, el volumen de facturación es escaso y este no llega a ser un criterio claro a la hora de seleccionar un hotel donde hospedarse.
- b) Las grandes empresas que tienen iniciativas de sostenibilidad profundamente implementadas en el seno de sus organizaciones y exigen a todos sus proveedores (incluyendo cadenas hoteleras donde se van a hospedar sus trabajadores cuando se desplazan) que cumplan ciertos

criterios. Aunque el volumen aquí sí que podría ser importante, aún no existe esta demanda hoy en día.

De todas las iniciativas que una cadena hotelera podría tomar en el camino hacia la implementación de la sostenibilidad, una de las que más podrían valorar los clientes, bien a título particular como de empresa, es la de la certificación, tanto de calidad, como de medio ambiente o social. La realidad (como se ha visto en otros apartados anteriormente) es que las empresas hoteleras no ven hoy en día esta exigencia por parte del mercado, por lo que no se deciden por ahora a emprender estas iniciativas.

A la hora de valorar la opinión del cliente final y del mercado, en este sector juegan un papel muy relevante las redes sociales en las que estas opiniones fluyen y se comparten con enorme rapidez. Estas pueden llegar en un futuro a mover a una gran parte del mercado en una dirección favorable o desfavorable.

Un segundo factor no menos importante que el anterior que podría ayudar notablemente en el avance hacia una adecuada implementación de la sostenibilidad en las políticas de compra, sería la implicación del gobierno y las administraciones públicas. Ello supone que se haga en varias direcciones: el disponer de una adecuada legislación, el tener la voluntad por parte del gobierno para hacer que esta se cumpla y el dotar de los medios y recursos a las empresas para que puedan hacerlo.

En cuanto a la legislación se reconoce que esta existe, aunque en algunos puntos se ha criticado de cara a poder aplicarse de una forma fácil. Se considera que:

- No es muy clara en lo referente a los requisitos con los que una empresa debe cumplir.
- En ocasiones existen ciertas duplicidades con otras normativas, que provienen o son aplicadas por distintas administraciones (local, regional, nacional).
- Está concebida desde un punto de vista muy poco realista, muy poco operativo y en cambio muy administrativo, es decir, parece no importar mucho lo que se

hace y cómo se hacen las cosas a nivel de ejecución de tareas y procesos. Pero en cambio, cobra gran relevancia todo lo relacionado con los registros, los informes, los documentos y la manera de reportar; todo ello desemboca en una excesiva burocracia que lleva en ocasiones a situaciones que fomentan el descrédito y la poca confianza.

- Todo esto provoca que tanto las empresas, como incluso los propios técnicos de la administración se encuentren en ocasiones un tanto confusos en cuanto a la forma de aplicar o de interpretar la normativa, lo que dilata y retarda los procesos de implementación.

En cuanto a la voluntad del gobierno por hacer cumplir la legislación se comenta por parte de todos los interlocutores que:

- Hoy en día no parece existir esta voluntad por parte de gobierno y administraciones públicas. Las empresas no notan esta exigencia, por lo que no dan pasos en esta línea. No hay inspecciones, ni vigilancia por garantizar el cumplimiento, ni sanciones para los casos de incumplimiento. Las administraciones son conscientes de este incumplimiento, pero aún así, existe una permisividad o flexibilidad por su parte.
- Si existiese esta voluntad, este sería el mejor catalizador para llegar a implementar estas prácticas. Se ponen como ejemplos algunos casos de éxito que ha habido en los últimos diez años en nuestro país en los que el gobierno ha jugado un papel esencial: la aplicación de la normativa de prohibición de fumar en lugares públicos y la aplicación de la normativa de prevención de riesgos laborales. Hoy en día es generalizado que todos, a título individual o empresarial, hemos asumido que debemos cumplir rigurosamente con ambas normativas, la sociedad lo ha interiorizado.
- No es necesaria solamente la voluntad, sino que ha de haber por detrás una disciplina y un rigor para hacer cumplir las normativas, incluyendo sanciones si fuese necesario. Es fundamental pues que exista esta presión por parte del gobierno y las administraciones públicas para exigir el cumplimiento de la



normativa. Otro caso de éxito fuera del entorno empresarial en nuestro país, ha sido la aplicación rigurosa de medios de control y sanción a los conductores que no respetan la normativa en aspectos como los límites de velocidad o niveles de alcohol. El resultado ha sido un descenso significativo del número de accidentes y fallecimientos en carretera.

- Parece existir un distinto nivel de exigencia por parte de la administración hacia las empresas clientes y las proveedoras. Estas últimas perciben una mayor exigencia por parte del gobierno que las primeras, muy probablemente debido a su carácter industrial. Sería conveniente y deseable homogeneizar estos distintos criterios. Además de la evidente ventaja de igualdad que ello supone, esto aportaría una mayor implicación de las empresas clientes, que en definitiva volvería a revertir sobre los proveedores: si la empresa cliente está concienciada e implicada, tratará de exigir a sus proveedores que también lo estén.
- En la medida en que esta voluntad por parte del gobierno fuese firme, se eliminarían del sector las malas prácticas de incumplimiento e ilegalidad que llevan a cabo ciertas empresas proveedoras (en general de muy pequeño tamaño) y que en ciertos mercados han ocasionado el hundimiento de los precios. (Ya hemos comentado anteriormente cómo el incumplimiento de estas empresas les permiten operar con unos costes muy bajos y ello lo repercuten bajando significativamente los precios, hundiendo el mercado).

En lo referente a dotar de medios y de recursos a las empresas para que estas puedan tomar iniciativas hacia la sostenibilidad sin que les supongan grandes trabas, los interlocutores comentan que:

- Hoy en día las administraciones públicas no facilitan en absoluto el trabajo de las empresas hacia la implantación de la sostenibilidad en su seno, ni hacia sus proveedores. Ejemplos claros pueden ser: falta de contenedores y de campanas de vidrio, así como falta de puntos de entrega y de recogida de residuos cercanos. En los puntos en los que se dispone de estos contenedores, es habitual ver acumulación de residuos junto a ellos porque carecen de un servicio regular de recogida.

- Ante las dificultades mencionadas anteriormente sobre la aplicación de la legislación, la administración podría trabajar para adaptar estas normativas hacia una aplicación sencilla, con criterios claros y homogéneos para todos.

Algunos interlocutores de empresas clientes, consideran que es responsabilidad de la administración el velar porque los proveedores cumplan la normativa en sostenibilidad, y que no es su responsabilidad como empresa cliente el hacerlo. Esto muestra una doble situación: a) por un lado estas empresas clientes no están lo suficientemente concienciadas como para entender su papel en una gestión de compras socialmente responsable; b) por otro lado se denota una falta de implicación de las administraciones públicas por hacer cumplir la normativa.

Un tercer factor de tipo externo que puede resultar ciertamente relevante es el conflicto que puede surgir entre los altos niveles de desempeño en criterios de sostenibilidad y los márgenes cada vez más reducidos en productos y servicios. Las presiones continuas de la competencia para bajar precios es un factor externo que afecta tanto a empresas clientes como a proveedoras. Esto repercute en la adopción de políticas internas de reducción de sus costes de forma drástica, que se convierte en un factor interno que hemos visto anteriormente. Este factor suele aparecer más en los últimos años como una barrera u obstáculo, dada la situación de crisis económica en la que nos encontramos, aunque podría llegar a ser un motor o impulsor en el momento en que esta presión por los precios decrezca. Esta situación ya se dio hace unos años, aunque los interlocutores tienen sus dudas de que pueda volver a darse en el medio, largo plazo.

Un cuarto factor de tipo externo similar al anterior, pero este en especial para empresas proveedoras, surge como el conflicto entre los altos niveles de desempeño en temas operativos (calidad, servicio, entregas, a un coste cada vez menor) que las empresas clientes pueden demandar a los proveedores de lavandería, con la exigencia en el cumplimiento de criterios de sostenibilidad, cada vez más rigurosos.

Ejemplos podrían ser los siguientes: exigir por el mismo precio altos niveles en temas de calidad o de servicio, entregas de pedidos urgentes, reducción de plazos de entrega, exigencias de disponibilidad de material, de recursos o de personal. Estas prácticas podrían llegar a crear un conflicto en la empresa proveedora en la medida en que para respetar estas elevadas exigencias, prestan menos dedicación a temas relacionados con la sostenibilidad, pudiendo llegar a contradecirlos. Ejemplos podrían ser menos recursos destinados a mantener el estándar de sostenibilidad, a la gestión, control y tratamiento de los residuos, mantenimientos más espaciados en el tiempo, turnos y jornadas de trabajo más largas para sus trabajadores, faltas de atención en temas de seguridad, ajustes salariales, empleo de productos químicos o detergentes más baratos pero más agresivos con el medio ambiente o incluso nocivos para las personas, etc. Este punto coincide con algunos autores (Wood y Brewster, 2005; Robinson, 2010).

En la medida en que existiese buena sintonía entre la empresa cliente y la proveedora, en que la relación fuese más de tipo colaborativo desde la perspectiva del cliente, este factor se podría utilizar como motor e impulsor. En cambio si esta relación es más de tipo impositiva, desde el cliente hacia el proveedor, el riesgo de que se convierta en un factor del tipo barrera, obstáculo o freno es evidente, y así lo reconocen especialmente todos los interlocutores entrevistados de las empresas de tipo proveedor. Los de las empresas clientes no parecen darle mucha importancia a este factor, al ser ellos quienes manejan y se benefician de esta relación de poder.

Los factores analizados en este capítulo son los que realmente influyen muy significativamente como motores o impulsores o como barreras u obstáculos en las tomas de decisiones. El resto de factores que se proponen no parecen jugar un papel desde el punto de vista de los interlocutores entrevistados. Estos mencionan otros factores menores, pero al estudiarlos y contrastar los distintos puntos de vista, se constata que se tratan más bien de excusas, de pequeños puntos que pueden ayudar o dificultar en menor medida una implementación, pero en ningún caso serán factores

determinantes que motiven las decisiones de las empresas. Entre estos factores se señalan a continuación:

- a) El diseño de las instalaciones y los criterios de sostenibilidad. Hay empresas que conjugan ambos desde el inicio de los proyectos, y otras no, en cuyo caso deberán trabajar para modificar sus instalaciones para adecuarlas. Este factor es uno de los más relevantes destacados por el sector <sup>34</sup> y en el que se centran gran parte de las prácticas de sostenibilidad en el sector. En las conversaciones mantenidas no surge como un factor de gran importancia; tampoco la tiene para nuestro estudio de investigación, pues este no tiene el objetivo de evaluar el diseño sostenible de las instalaciones hoteleras, sino el grado de implementación de prácticas de sostenibilidad en la función de Compras, hacia los proveedores.
- b) La falta de espacio. Se menciona como tal, aunque en cierta medida iría englobado dentro del factor anterior.
- c) La cultura de la empresa y su carácter internacional (cuando la empresa lo tiene). Pensamos que este no es realmente un factor, sino que es la concienciación de sus dirigentes, factor que ya hemos estudiado.
- d) Falta de conocimiento en temas de sostenibilidad. Algunos recurren a ello, aunque la mayoría reconoce que se trata más de un tema de concienciación e interés; pues si se tiene esta concienciación, hay mecanismos muy sencillos para adquirir este conocimiento.
- e) Situación a nivel de expansión y crecimiento de la empresa. En momentos de gran crecimiento las prioridades suelen ser consolidarlo. Esto no contradice el hecho de que se lleven a cabo prácticas encaminadas a la implementación de CSR, sino que es perfectamente compatible. Lo que ocurre es que se deberán evaluar el orden de prioridad o la velocidad para acometer estas iniciativas.

---

<sup>34</sup> Véase Capítulo II, apartado 3.

Comprobamos que la literatura propone una variedad de factores muy amplia y precisa, de los cuales nuestros interlocutores en este sector sólo han considerado un número muy reducido de ellos, como acabamos de ver. De igual forma la literatura divide los factores en dos grandes grupos, motores y barreras, pero, como hemos comprobado, nuestros interlocutores consideran que los factores que pueden ser motores, también pueden ser barreras en función de la aplicación de los mismos.

# Evaluación del Modelo Leire y Mont

---

En capítulos anteriores se ha procedido a evaluar y describir el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables de las principales empresas del sector de Hostelería en España (en concreto las cadenas hoteleras), con sus proveedores (en concreto, en lavandería industrial). Mediante una aproximación de investigación cualitativa se ha abordado la gestión sostenible de las compras desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista del proveedor.

Para llevar a cabo esta tarea se ha aplicado el modelo más completo para poder explicarlo, es decir, se ha utilizado el modelo de Leire y Mont (2010) como referencia para ello. En este apartado vamos a tratar de validar este punto, es decir, si este modelo permite explicar el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables en este sector.

Como hemos visto en capítulos anteriores, el modelo de Leire y Mont (2010) consta de las siguientes fases:

1. El desarrollo de políticas internas
2. Establecimiento de los criterios de compra
3. Aplicación de prácticas de control de proveedores
4. Gestión de la relación con proveedores
5. Desarrollar la capacidad interna de gestión de las CSR

En el Capítulo II. MARCO CONCEPTUAL se ha descrito en detalle el proceso de introducir, implementar y mantener políticas de compra socialmente responsables en este sector de acuerdo al modelo de Leire y Mont (2010) <sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Véanse las siguientes figuras del Capítulo II:

Figura 4. Las cinco etapas básicas del proceso de implementación de CSR.

De nuestro estudio de investigación y de los resultados obtenidos, podemos constatar que este modelo permite explicar el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables en este sector. Lo justificamos a continuación.

### **Cadenas hoteleras grandes**

Todas las cadenas hoteleras grandes cuentan con un departamento de compras corporativo en el que esta función se encuentra centralizada para toda la compañía en un grupo de profesionales expertos en esta gestión. Igualmente disponen de departamentos específicos expertos en dominios de sostenibilidad, como pueden ser el de Sostenibilidad propiamente dicho, Medio Ambiente, Calidad, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, etc.

Las cadenas hoteleras grandes presentan evidencias de haber dado pasos para introducir, implementar y mantener políticas de compra socialmente responsables siguiendo el modelo de Leire y Mont (2010) en prácticamente todas las fases. A continuación se presentan los resultados obtenidos para estas empresas en cada una de las fases:

1. El desarrollo de políticas internas.
  - Han emitido una política aprobada por el presidente de la empresa, con un fuerte compromiso de la alta dirección.
  - Han implementado códigos de conducta internamente.
  - Han desarrollado y establecido los objetivos para una CSR.
  - Han formado a su personal en temas relacionados con la sostenibilidad.
  - Han desarrollado e implementado códigos de conducta hacia sus proveedores más importantes.
2. Establecimiento de los criterios de compra.

---

Figura 5. Modelo detallado del proceso de introducción, implementación y mantenimiento de un sistema de CSR.

- Han establecido sus criterios de compra, entre los que se incluyen los relacionados con la sostenibilidad.
- Han definido mecanismos para incluir estos criterios de compra, como pueden ser en diversos documentos en los procesos de homologación de sus proveedores, en los contratos, etc.
- Han puesto en marcha procedimientos para solicitar información a sus proveedores en estos procesos de homologación, así como para evaluar internamente esta información.

### 3. Aplicación de prácticas de control de proveedores.

- Una vez los proveedores homologados, los han identificado y clasificado en base a diversos criterios, como pueden ser el volumen de compra, la naturaleza de los productos o servicios que suministran o el carácter estratégico o crítico de los mismos.
- Han definido diferentes procesos de monitorización y evaluación de proveedores en función de la clasificación anterior.
- Cuando lo han considerado, han formado al personal evaluador de acuerdo a unos criterios.

### 4. Gestión de la relación con proveedores.

- Han definido claramente los diferentes niveles de interlocución con sus proveedores.
- Han definido protocolos que dictaminen lo que se ha de hacer en caso de cumplimiento y no cumplimiento en las evaluaciones de proveedores realizadas.
- Han llevado a cabo un seguimiento de las citadas evaluaciones y han tomado acciones en función de los resultados, sean estos positivos o negativos.
- Han trabajado para desarrollar a sus proveedores, buscando relaciones a largo plazo.

### 5. Desarrollar la capacidad interna de gestión de las CSR



- Han establecido sistemas para la comunicación y el reporte de los resultados, iniciativas e indicadores hacia los grupos de interés de la compañía.
- Han desarrollado su capacidad interna: por un lado, desarrollo de herramientas, manuales y documentación; por otro lado, planes de formación y profesionalización.
- Trabajan para definir planes de futuro para la expansión de sus prácticas en CSR.

En una primera instancia se podría decir que estas cadenas grandes se encuentran en un estado de madurez en cuanto a la implementación de este modelo de Leire y Mont (2010). Ahora bien, al igual que hay evidencias de buenas prácticas en todas las fases del modelo, también se han detectado ciertas deficiencias en la implementación de las mismas. Estas son los siguientes:

- Falta de seguimiento de las acciones, las iniciativas o los planes que se han puesto en marcha. Las causas pueden ser diversas, desde una falta de recursos, hasta el convencimiento de que no es necesario hacer este seguimiento.
- Se ponen en marcha ciertas prácticas con la intención de implementarlas con cierta continuidad, pero a la hora de la verdad esta continuidad desaparece y se quedan en acciones puntuales.
- Descoordinación entre los distintos departamentos que intervienen. Se aprecia descoordinación a la hora de liderar ciertas iniciativas, por ejemplo, si debe de ser el departamento de Compras u otro (Medio Ambiente, Sostenibilidad, Recursos Humanos,...).
- Descoordinación entre mensajes publicados (en la página *web* de la empresa o en medios de comunicación) y las iniciativas reales que está llevando a cabo la compañía.
- Problemas de comunicación en la relación cliente y proveedor. En la medida en que intervienen distintos interlocutores con los proveedores se dan mensajes no alineados o incluso contradictorios.

- Concienciación verdadera de los responsables de la implementación.
- A partir del *feedback* del proveedor se puede cuestionar si lo que realmente se ha llevado a cabo es una verdadera implementación o si por el contrario es una mera acción encaminada a dar una imagen, que le pueda reforzar su marca en el mercado.

Es por ello que no podemos considerar que las cadenas hoteleras grandes se encuentren en un estado de madurez y desempeño óptimo en cuanto a la implementación de este modelo de Leire y Mont (2010). Para ello sería necesario que se corrigiesen las mencionadas deficiencias.

### **Cadenas hoteleras medianas**

Las cadenas hoteleras de tamaño medio presentan organizaciones dispares en lo que se refiere a la gestión de sus compras, dependiendo de su tamaño, por un lado, o de la cultura de la propia empresa, por otro:

- Algunas cuentan con un departamento de compras corporativo en el que esta función se encuentra centralizada para toda la compañía en un grupo de profesionales expertos en esta gestión. Se trata de un departamento en el que los procesos de compra se hayan bien definidos, estructurados, con procedimientos formalizados y responsables designados. En cierta medida podría ser similar al de las grandes cadenas hoteleras, pero con un tamaño menor, dado que el volumen a gestionar es menor.
- Otras en cambio no tienen esta función confinada en un departamento específico, sino que hay diversas posiciones en la compañía responsables de ella. Entre estas posiciones pueden estar la Dirección de Operaciones (si la hay), la dirección de cada uno de los hoteles, compradores designados por gamas de productos, etc. Al no estar esta función en un departamento específico, los procesos de compra no se hayan bien definidos, estructurados, con

procedimientos formalizados y responsables designados. Todo queda más a criterio de las personas que de unos procesos robustos.

Es importante abordar este punto sobre la gestión de las compras, pues este es un factor determinante a la hora de estudiar la implementación de unas compras socialmente responsables de acuerdo al modelo de Leire y Mont (2010). Para que esta implementación se pueda llevar con éxito, se requiere de una estructuración y organización de los procesos en el área de Compras.

Otro elemento organizativo que podría ayudar significativamente en este proceso de implementación, aunque no se trata de un elemento imprescindible, es el hecho de que la empresa disponga de departamentos específicos expertos en dominios de sostenibilidad, como pueden ser el de Sostenibilidad propiamente dicho, Medio Ambiente, Calidad, Recursos Humanos, etc. En general las cadenas hoteleras de tamaño medio no cuentan en sus organizaciones con departamentos de este tipo.

La primera etapa de la primera fase del modelo de Leire y Mont (2010) comienza con la concienciación de la propia empresa en temas de sostenibilidad y con el firme compromiso de su alta dirección para implementar una política en este sentido, primero internamente en su propia empresa, para posteriormente extenderla hacia todos sus proveedores a través de la función de Compras, o de los responsables de la gestión de los proveedores, en caso de no disponer de esta función de Compras.

Las cadenas hoteleras medianas que sí tienen un departamento de Compras corporativo, presentan alguna evidencia de haber dado pasos para introducir, implementar y mantener políticas de compra socialmente responsables en alguna de las fases del modelo de Leire y Mont (2010), pero estas evidencias son débiles. Son estas:

- Aunque admiten tener cierto grado de concienciación por parte de la alta dirección de las empresas, este debe de ser formalizado en una política y en unos códigos de conducta. En alguna de las empresas entrevistadas se han formalizado ciertas prácticas en lo que toca el aspecto social, pero no en el tema medioambiental.

- Todos los procesos relativos a la función de Compras están formalizados de una forma muy profesional como corresponde a empresas con departamentos de Compras centralizados: procesos de homologación de proveedores, establecimiento de criterios de compra, solicitud de información a proveedores, etc.
- En el punto anterior se detecta una ausencia de criterios sobre sostenibilidad a la hora de seleccionar a los proveedores.
- Estas empresas cuentan con procesos y prácticas de control, evaluación y seguimiento de sus proveedores, aunque estos no están plenamente desarrollados, ni contemplan apenas criterios de sostenibilidad.
- En la gestión de la relación con los proveedores, las bases están definidas; ahora bien, vuelve a haber una carencia en lo que concierne a criterios de sostenibilidad.

Las cadenas hoteleras medianas que no tienen un departamento de Compras corporativo, no presentan evidencia alguna de haber dado pasos para introducir, implementar y mantener políticas de compra socialmente responsables en ninguna de las fases del modelo de Leire y Mont (2010). Todas ellas se encontrarían en una etapa anterior a la primera fase de este modelo, y que correspondería a una etapa de concienciación y compromiso por parte de la alta dirección. Como hemos visto en el análisis de las entrevistas, no existe esta concienciación ni compromiso, pues la dirección de estas empresas estima que sus prioridades son otras.

### **Cadenas hoteleras pequeñas**

Las cadenas hoteleras de tamaño pequeño no tienen centralizada la gestión de sus compras, sino que, dependiendo de su tamaño por un lado o de la cultura de la propia empresa por otro, esta gestión reside generalmente en los directores de los hoteles, aunque puedan contar con un apoyo desde su central. Tampoco estas empresas disponen de departamentos específicos expertos en dominios de sostenibilidad, como

pueden ser el de Sostenibilidad propiamente dicho, Medio Ambiente, Calidad, Recursos Humanos, etc.

Las cadenas hoteleras pequeñas no presentan evidencia alguna de haber dado pasos para introducir, implementar y mantener políticas de compra socialmente responsables en ninguna de las fases del modelo de Leire y Mont (2010). Todas ellas se encontrarían en una etapa anterior a la primera fase de este modelo, y que correspondería a una etapa de concienciación y compromiso por parte de la alta dirección. Como hemos visto en el análisis de las entrevistas, no existe esta concienciación ni compromiso, pues la dirección de estas empresas estima que sus prioridades son otras.

Podemos concluir de una manera firme que el modelo de Leire y Mont (2010) permite explicar y evaluar el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables en este sector formado por las principales empresas del sector de Hostelería en España (en concreto las cadenas hoteleras), con sus proveedores (en concreto, en lavandería industrial).

La implementación en este sector sigue el citado modelo. Ahora bien, dada la enorme diferencia entre unas empresas clientes (cadenas hoteleras) y otras, nos encontramos con que:

- unas se encuentran en una fase cercana a la de madurez, es decir, con iniciativas en todas las etapas, aunque no eficazmente implementadas;
- otras han comenzado iniciativas en alguna (s) etapa (s), pero están aún lejos de llevarlas a todas las etapas que propone el modelo;
- otras no han iniciado el proceso, pues carecen de la concienciación de su dirección, paso previo necesario para ello.



## V. CONCLUSIONES

---

La presente investigación persigue como objetivo principal la descripción y evaluación del grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables de las cadenas hoteleras en España en su cadena de suministro, con sus proveedores de lavandería industrial. De igual forma pretende lograr una identificación de los principales motores que impulsan una efectiva implementación, así como de las barreras que la dificultan. De todo ello se busca proponer un modelo de CSR, que pudiera ser testado a posteriori, a partir de los resultados obtenidos. Este modelo se basará en una serie de propuestas y sugerencias de iniciativas y acciones que favorezcan las condiciones para una adecuada implantación de la gestión de CSR dentro del ámbito empresarial y minimicen las barreras.

Este capítulo pretende recoger el grado de cumplimiento de los objetivos que se han planteado y las conclusiones finales del mismo.

En el Capítulo IV. RESULTADOS se han evaluado y descrito con detenimiento el grado de la implementación de políticas de CSR de las principales cadenas hoteleras en España con sus proveedores de lavandería industrial aplicando el modelo de Leire y Mont (2010), que es el modelo más completo para poder explicarlo. Mediante una aproximación de investigación cualitativa se han abordado la gestión sostenible de las compras desde el punto de vista del cliente y desde el punto de vista del proveedor.

Podemos concluir de una manera firme que el modelo de Leire y Mont (2010) permite explicar y evaluar el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables en este sector. La implementación en este sector sigue el citado modelo. Ahora bien, en función de los diferentes tipos de empresas clientes, nos hemos encontrado los siguientes resultados:

En las empresas clientes grandes se comprueba que la concienciación en sostenibilidad y el compromiso de la alta dirección de la empresa parecen ser elevados, por lo que se han llevado a cabo políticas internas en este sentido. De igual modo se han llevado iniciativas de implementación de CSR hacia los proveedores. Actualmente podríamos decir que se encuentran en una fase cercana a la de madurez según el modelo de Leire y Mont (2010), es decir, con iniciativas en todas las etapas, aunque no eficazmente implementadas al cien por cien.

En las empresas clientes de tamaño medio, con departamentos de Compras centralizados tienen una cierta concienciación, aunque esta no es muy avanzada. Han comenzado iniciativas de CSR en alguna (s) etapa (s) del modelo, pero están aún lejos de llevarlas a todas las etapas que este propone.

En el resto de empresas clientes de tamaño medio y las de tamaño pequeño carecen de la concienciación y del compromiso de su Dirección en temas de sostenibilidad. Es por ello que no han iniciado el proceso de implementación de estas iniciativas ni internamente en la propia empresa, ni hacia sus proveedores.

A partir de los resultados de este estudio, podríamos proponer la siguiente clasificación de empresas en función del grado de implementación de prácticas de CSR:

**Tabla 16. Clasificación de empresas en función del grado de implementación de prácticas de CSR.**

Clasificación	Procesos Compras	Etapas del modelo	Nivel de madurez
Clase 1	Formalizados	Todas	Profesional
Clase 2	Formalizados	Todas	Media
Clase 3	Definidos	Algunas	Inicial
Clase 4	Definidos	Ninguna	Nula

Fuente: Elaboración propia.



Aclaremos los siguientes conceptos:

“Procesos de Compra”: Nos referimos a los procesos que se encuentran implementados y en marcha en el departamento de Compras de la empresa. En esta columna se va a indicar el requisito mínimo en lo referente a los procesos de Compras, que pueden ser:

“Formalizados” indica que los procesos están claros, definidos, estructurados, con responsabilidades y formalizados en documentos.

“Definidos” indica que los procesos están claros y estructurados, aunque no tienen por qué haber sido formalizados documentalmente. Consideramos que este debe de ser un requisito mínimo, pues si los procesos de compra dentro de la empresa cliente ni siquiera están claros ni definidos, difícilmente se van a poder implementar procesos más complejos de sostenibilidad en las compras.

En el sector que estamos estudiando:

- Las grandes empresas clientes entrevistadas pertenecerían a la Clase 2.
- Las medianas empresas clientes entrevistadas pertenecerían a la Clase 3 ó 4.
- Las pequeñas empresas clientes entrevistadas pertenecerían a la Clase 4.

En el Capítulo IV. RESULTADOS se han identificado los principales factores que pueden influir, como facilitadores o como inhibidores, para una adecuada implementación de una política de compras socialmente responsable en este sector. Estos factores pueden ser motores, facilitadores o catalizadores (“*drivers*” en inglés) en la medida en que pueden ayudar, facilitar e impulsar estas iniciativas (enfoque positivo). Pero también estos mismos factores se pueden convertir en barreras, obstáculos o limitaciones en la medida en que pueden dificultar, retardar o impedir estas iniciativas (enfoque negativo) en este sector. En definitiva se trata de los mismos factores, que,

en función de la orientación y el enfoque que se haga de ellos, pueden ofrecernos resultados en una dirección o en otra.

Los factores más relevantes son:

Factores Internos (en empresas clientes):

- La concienciación y el compromiso por parte de la Dirección de las empresas clientes.
- El factor económico, de costes que supone la implementación de estas prácticas.
- Reducción del riesgo e imagen de marca (acciones para reducir riesgos que puedan dañar a la imagen de marca, o acciones encaminadas a dar más visibilidad y tratar de potenciar la marca).

Factores Internos (relación cliente –proveedor):

- Conflicto entre empresas clientes y proveedores sobre exigencias para cumplir con criterios de sostenibilidad y con situación de precios y márgenes cada vez más bajos.
- Conflicto entre empresas clientes y proveedores sobre exigencias para cumplir con criterios de sostenibilidad y con criterios operativos en lo relativo a calidad de producto, servicio, plazos de entrega.

Factores Externos (en sector):

- La demanda del mercado, por parte de los consumidores o clientes finales, que expresamente soliciten a sus clientes un cumplimiento con criterios de sostenibilidad.
- Exigencias por parte de la normativa, gobiernos y administraciones públicas.
- Situación de mercado en cuanto a demanda, precios y márgenes.

En el Capítulo IV. RESULTADOS se han identificado otros factores de menor importancia, como pueden ser temas relacionados con el diseño, la falta de espacio, la cultura y el carácter multinacional de las empresas, la falta de conocimiento y la

situación de crecimiento y expansión de la empresa cliente. Estos factores han sido considerados de segundo orden en este estudio. Ante una falta de concienciación real por parte de la Dirección de las empresas clientes, algún interlocutor ha calificado estos factores secundarios más como excusas que como factores reales.

Analizando con detenimiento los factores que se han encontrado podemos concluir por un lado que todos ellos están alineados con lo que nos dice la literatura, es decir, se encuentran entre los que esta propone. Ahora bien, esta presenta una amplia gama de factores, pero nuestros interlocutores tan solo han abordado una parte pequeña de estos, considerando que los otros son de menor relevancia. Por otro lado, la literatura expone los factores clasificados en dos grandes grupos, motores o barreras; en cambio nuestro estudio permite concluir que los mismos factores que pueden actuar de motor pueden hacerlo como barrera en función de la forma en que se apliquen. Es por ello que no se ha respetado esta clasificación. En cambio sí que se ha seguido otra en la que hemos separado factores internos de la relación empresa cliente – proveedor, y factores externos; entre los primeros se han considerado dos grupos de factores, como son los que afectan a las empresas clientes por un lado y a la relación cliente - proveedor por otro.

Podemos concluir que varios de los factores se refieren al posible conflicto que pudiese surgir entre los tres aspectos de la sostenibilidad en la medida en que no se quiere renunciar a consideraciones del aspecto económico en favor de los aspectos medioambiental y social. Esto se aprecia en los factores que tratan de los costes e inversiones, precios y márgenes, calidad y servicio.

Otro grupo de factores tiene que ver con la concienciación con la sostenibilidad, tanto por parte de la Dirección de las empresas clientes, sin los cuales ninguna iniciativa se podría llevar a cabo, como por parte de los gobiernos, de los clientes y los mercados, que, cada uno en su ámbito, puedan motivar y exigir para que las empresas cumplan con criterios de sostenibilidad ellas mismas y en sus compras.

No es el objeto de este trabajo de investigación el profundizar sobre el origen de estos factores, por lo que no estamos en disposición de sacar conclusiones al respecto, pero

no parece descabellado decir como una primera aproximación que esta falta de concienciación puede tener que ver específicamente con el sector, con el ámbito geográfico del estudio (España) o con el momento en que se ha llevado a cabo (tras varios años de una pronunciada crisis económica).

Consideramos que la revisión de la literatura nos ha permitido clarificar una serie de conceptos relativos a la adopción de criterios de sostenibilidad por parte de las empresas, así como las políticas desarrolladas para llevar dichos criterios de sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro. A partir de ellos hemos construido el marco teórico y conceptual en el que se ha basado este estudio de investigación. En este apartado de Conclusiones podemos decir que hemos encontrado cierta distancia entre lo que nos ha propuesto la literatura y los resultados obtenidos de la investigación. Vemos por un lado que no existe un modelo concreto que se pueda aplicar rigurosamente a este sector, por lo que hemos llevado a cabo una propuesta por nuestra parte, además de una serie de iniciativas y sugerencias concretas. Por otro lado observamos que la literatura aborda los factores que influyen en la implementación por separado entre motores y barreras, cuando los resultados de nuestra investigación nos permiten concluir que se puede tratar de los mismos factores, pero que dependiendo de cómo se implementen actuarán en una dirección o en otra. La literatura también propone una gran variedad de factores, pero nuestros resultados se centran en unos muy concretos. En este sentido debemos decir que la naturaleza del sector, el entorno geográfico (España) y las fechas de realización del estudio (años 2013 a 2015) juegan un papel determinante en aspectos tan fundamentales como son la concienciación de la sociedad (y por tanto de los empresarios y clientes), la legislación y su aplicación, la presión por resultados en una época de crisis, etc.

# Proposición de nuevo modelo (ampliado)

---

A partir de los resultados obtenidos, consideramos que se pueden aportar una serie de ideas que permitan no desarrollar un nuevo modelo, sino en cierta medida llevar a cabo una propuesta de modelo que pueda ampliar o completar el de Leire y Mont (2010). Este modelo ampliado debe considerar los siguientes puntos:

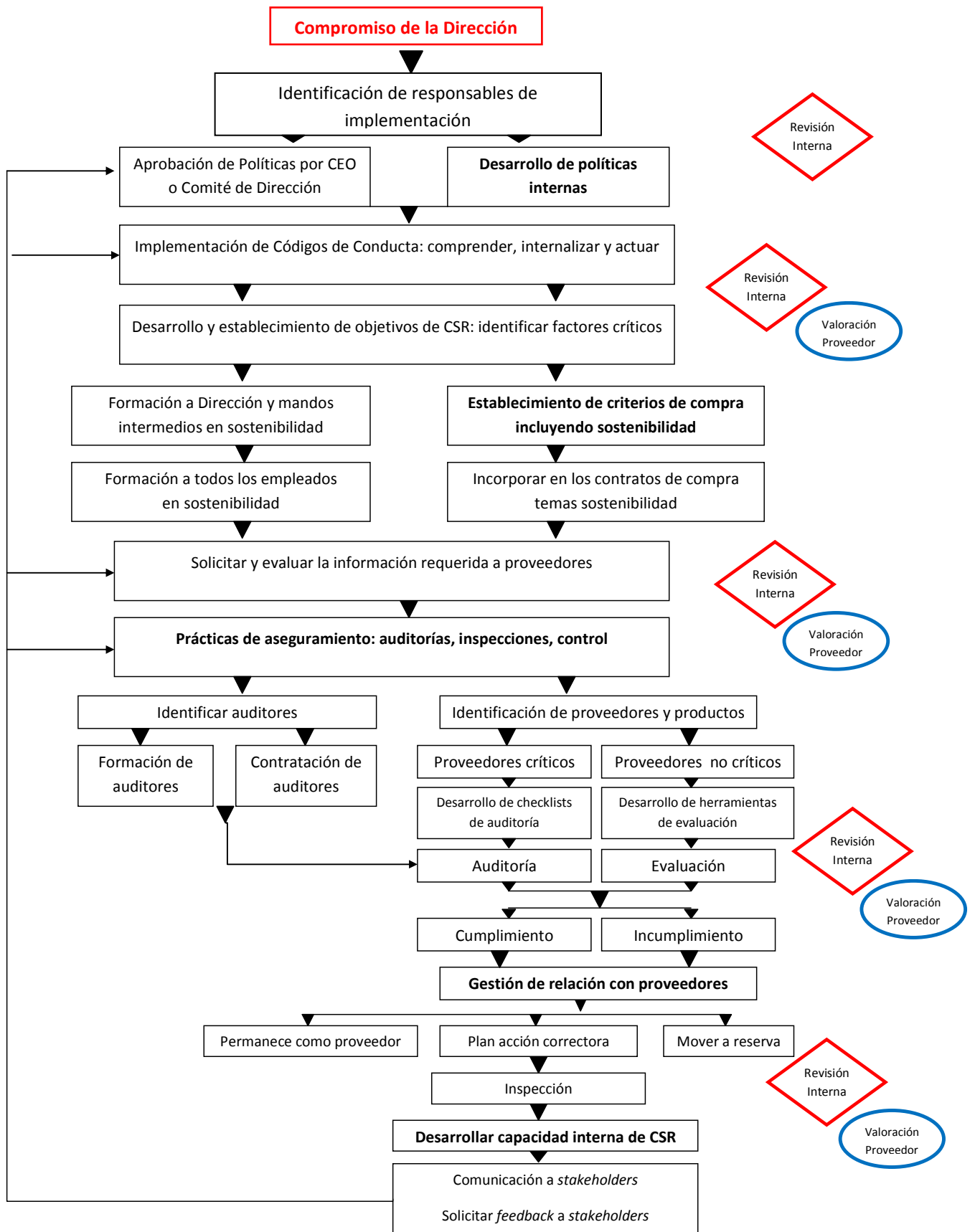
- a. Desarrollar y tener en cuenta una fase 0 de concienciación y de compromiso por parte de la Dirección de la propia empresa cliente, previa a las cinco fases fundamentales del modelo actual.
- b. Ampliar la fase 1 para designar expresamente a los diferentes responsables o departamentos de la empresa cliente que van a trabajar en este proceso de implementación. De igual forma conviene definir las responsabilidades de cada uno de ellos, así como los mecanismos sobre cómo van a interactuar entre ellos con los siguientes objetivos:
  - i. evitar duplicidades en ciertas actividades;
  - ii. evitar lagunas o vacíos en los que ciertas actividades no se llevan a cabo al no responsabilizarse nadie de ello;
  - iii. minimizar o eliminar problemas de comunicación;
  - iv. garantizar un mismo discurso hacia el exterior de la empresa: clientes, proveedores, administraciones públicas.
- c. En todas las fases, implementar acciones encaminadas a que se produzca una revisión interna de que se está aplicando bien el modelo. Esta revisión interna implicaría que se llevasen a cabo las siguientes validaciones:
  - i. la implementación de las acciones;
  - ii. la eficacia de esta implementación;

- iii. la coordinación y alineación de los departamentos de la empresa cliente involucrados.
- d. En todas las fases, aportar una doble perspectiva. El modelo actual tiene un enfoque exclusivo desde la perspectiva de la empresa cliente; proponemos que se incluya en cierta manera la perspectiva de la empresa proveedora, dada la importancia que esta tiene de cara a confirmar la eficacia de este proceso de implementación.

No es objeto de este estudio el profundizar en la definición precisa de este modelo ampliado que se acaba de proponer. De igual manera, tampoco es objeto de este estudio el validar dicho modelo. Esta definición precisa y su testeado se dejan para futuras investigaciones.

La siguiente figura presenta un diagrama de este modelo ampliado de implementación de CSR. Se ha resaltado en rojo la primera de las fases, el “Compromiso de la Dirección”, por entender que es de vital importancia para que este modelo de CSR pueda comenzar a ser implementado. De igual forma se han resaltado en rojo y azul, respectivamente, las etapas de “Revisión Interna” y de “Valoración del Proveedor”, que son las principales aportaciones de este estudio.

Figura 15. Modelo ampliado de implementación de CSR.



Fuente: Adaptación de Leire y Mont (2010).

# Propuestas e iniciativas

---

El modelo ampliado de implementación de CSR que acabamos de hacer supone un marco general con las etapas claramente identificadas.

Con el objeto de favorecer las condiciones para una adecuada implementación del mismo, se han elaborado una serie de propuestas y sugerencias. Las principales propuestas van en la dirección de poner en marcha iniciativas que faciliten que los factores que hemos definido en los apartados anteriores funcionen como impulsores y no lo hagan como barreras en la implementación de prácticas de sostenibilidad. Seguidamente se han presentado otra serie de sugerencias de menor calado, más específicas y concretas. Consideramos que la aplicación de las mismas permitirán al sector dar un salto cualitativo importante hacia la implementación de la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro.

Hemos comentado en los apartados anteriores que para que estas iniciativas de CSR prosperen en este sector, el factor clave es la concienciación del personal directivo que dirige las empresas clientes. Esta concienciación puede llegar por varias vías, de las que emanan las siguientes propuestas:

Por un lado por una mayor concienciación de la sociedad. En este sentido proponemos que continúen los programas destinados a la sensibilización de los ciudadanos, programas que parten de los gobiernos y distintos organismos o agencias, y a los que se les da mucha visibilidad a través de los medios de comunicación. Consideramos que el Gobierno juega un papel fundamental para impulsar tales acciones. Puesto que hay países que cuentan con una mayor madurez en el grado de la concienciación de sus ciudadanos, una buena idea sería tratar de aprender de lo que ellos hacen, para tratar de traerlo a España.



Por otro lado por una mayor concienciación del sector. Nuestras propuestas van en la línea de dar continuidad a iniciativas como las que se han presentado anteriormente (véase Capítulo III), como pueden ser las de *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) o las del Programa de Turismo Sostenible, dentro del Marco Decenal de Programas sobre Consumo y producción Sostenible (10YFP). En el seno de estos programas, proponemos que se desarrollen con mayor grado de detalle, iniciativas específicas relativas al sector hotelero y su gestión sostenible de la cadena de suministro. De este tipo de programas deben de igual modo surgir foros donde se expongan las mejores prácticas, de forma que otras empresas u organismos puedan aprender (por ejemplo, para la elaboración de los códigos de conducta, para rediseñar los procesos, sobre criterios de selección de proveedores, diseño de instalaciones, etc.)

Consideramos que una tercera vía de concienciación de los directivos del sector va a venir derivada de las exigencias de los consumidores. Esto nos permite relacionar este factor con el principal de los factores de carácter externo, como es la demanda del mercado. Hemos mencionado en el Capítulo III que una tendencia clara en los próximos años en el sector es el crecimiento de un mercado compuesto por unos consumidores y unos mercados mucho más sensibilizados y exigentes, que cada vez más demandarán que el sector se profesionalice en lo que respecta a la implementación de prácticas de sostenibilidad.

Esta última propuesta llegará a implementarse por sí misma, en la medida en que los clientes poco a poco incrementen el nivel de demanda y de exigencias al respecto de este tema. Nosotros proponemos que el sector no espere a que esto llegue por sí mismo, sino que se anticipe a esta tendencia clara, y trate de ponerla en marcha proactivamente, preparándose para ello. Hemos comentado la importancia que este sector tiene para la economía de España, por lo que entendemos que es responsabilidad también del Gobierno el implicarse en ello, para tratar de impulsar y apoyar este cambio en esta dirección. El objetivo no ha de ser cambiar porque lo pida el mercado, sino anticiparse y liderar este cambio desde dentro, de forma que suponga una diferenciación del turismo que se ofrece en nuestro país con respecto del que se ha ofrecido hasta ahora o el que se ofrece en otros países. Proponemos pues subir un

peldaño en el nivel de servicio, de calidad, de diferenciación, en definitiva, que nos aleje de esta visión de turismo de volumen, sol, playa y bajos precios.

La implicación del Gobierno también ha de manifestarse en otros ámbitos, que consideramos de gran relevancia:

Por un lado, para poner en marcha iniciativas que permitan homogeneizar, simplificar y hacer más claras las diversas normativas que conciernen los aspectos de la sostenibilidad. Esto favorecerá el trabajo de las empresas que pretendan implementarlas, convirtiendo en un impulso lo que hasta ahora era una barrera o dificultad.

Por otro lado, para poner en marcha mecanismos de presión para hacer cumplir estas normativas y leyes. Es de vital importancia un compromiso serio por parte de las administraciones públicas para que las empresas tomen este tema en serio. Hemos comentado a lo largo de este trabajo los innumerables ejemplos en que una posición firme del Gobierno ha facilitado enormemente que se respeten otras legislaciones en diversos ámbitos.

Finalmente las administraciones públicas han de prestar el apoyo y dotar de recursos a todas las empresas y organismos que así lo requieran en lo que concierne a aspectos como por ejemplo, proveer de campanas de vidrio, contenedores y puntos de entrega y recogida de residuos cercanos.

La cada vez mayor concienciación de los clientes en temas de sostenibilidad, así como la mayor implicación en los programas que hemos mencionado, pueden empujar al sector a que comience a valorar más iniciativas ligadas a la certificación de las empresas en temas de calidad, medio ambiente o sostenibilidad. Consideramos estas iniciativas de gran relevancia para su aplicación no solo en las empresas clientes (cadenas hoteleras) sino también hacia sus proveedores, para los que estas certificaciones podrían incorporarse como requisitos y condiciones necesarias para ser homologados.

Hemos mencionado en diversos momentos la falta de concienciación en las empresas, pero al estudiarlo en profundidad veíamos que más que una concienciación se trataba de una falta de tiempo y de recursos para acometer estos proyectos. No es una falta de tiempo para ejecutar los trabajos en el día a día, sino más bien una falta de tiempo para definir cómo han de hacerse las cosas por parte de los trabajadores y velar porque se haga así realmente. Es por ello que una línea interesante de propuestas podría ir en la dirección de ayudar a las empresas en el análisis, diseño y revisión de todos sus procesos internos, buscando una optimización de los mismos pero permitiendo que se cumplan con ciertas iniciativas de sostenibilidad, buscando la eficacia tratando de optimizar los recursos necesarios para ello. Propuestas concretas en este sentido podrían ser las siguientes, a modo de ejemplo:

- Instruir a las empresas en la implementación del modelo ampliado propuesto en el presente estudio.
- Rediseño de procesos operativos de gestión de residuos desde punto de vista del operario: poner 3 bolsas para recogida de residuos en cada habitación (puede implicar el rediseño del formato de papeleras). Separación y gestión de residuos.
- Rediseño de procesos para la eliminación de plástico en la manipulación de la ropa. Esto reduciría significativamente los costes y el volumen de residuos. Puede implicar el rediseño de carros de transporte o los espacios de almacenamiento de ropa en los hoteles.
- Revisión de niveles de inventario de ropa, optimizando estos, de forma que se reduzcan significativamente los transportes diarios a los hoteles por parte de los proveedores. Esto traería consigo reducciones de costes y de emisiones a la atmósfera.
- Rediseñar procesos de forma que se optimice el uso de los espacios.
- Búsqueda de mecanismos de compartir las buenas prácticas en el sector entre las diversas empresas clientes y proveedoras. Estas ayudarán a mejorar los costes y aspectos relacionados con el medio ambiente, y el social.
- A la hora de definir los procesos es conveniente que se definan los roles y las responsabilidades de los diferentes departamentos que van a interactuar en la

gestión de la relación con los proveedores. De igual modo conviene formalizar los mecanismos de comunicación entre ellos, para que todo mensaje hacia proveedor sea homogéneo y coordinado.

Como decía un interlocutor entrevistado, *“cuesta lo mismo hacer las cosas bien o hacerlas mal”*. Es por ello que una buena iniciativa es contar con personal cualificado que diseñe bien los procesos.

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, las pequeñas empresas son las que más dificultades tienen a la hora de adquirir los conocimientos adecuados, profesionalizar sus equipos o dotarse de recursos para iniciar este tipo de iniciativas. De cara a avanzar en este tipo de empresas, proponemos que se pongan en marcha planes específicos orientados específicamente a las pymes, que son quienes más los necesitan. Por ejemplo, que desde el Gobierno, agencias u organismos se inicien planes de formación, programas de comunicación, ayudas para procesos de certificación, para la elaboración de herramientas, etc.

En lo que se refiere al diseño de instalaciones y la sostenibilidad, la verdad es que hay una multitud de propuestas en el mercado, muchas de ellas lideradas por empresas que diseñan, instalan o fabrican una serie de equipos que aportan beneficios en este campo. Conviene seguir trabajando sobre ello, de la misma manera que se viene haciendo hasta ahora. No es objeto de este trabajo profundizar en este tipo de propuestas.

En la relación entre empresas clientes y proveedores, proponemos las siguientes sugerencias:

- Implicar a proveedores en acciones conjuntas, de colaboración, para elaborar códigos de conducta y poner en marcha iniciativas en conjunto a lo largo de toda la cadena de suministro.

- Pedir a proveedores que firmen códigos de conducta.
- Pedir a proveedores que se certifiquen con respecto a alguna norma (como IS= 9001, ISO 14001, OSHAS 18001).
- Poner en marcha sistemas de cuadros de mando para monitorizar la relación cliente proveedor, con indicadores específicos (tanto cualitativos como cuantitativos) sobre aspectos de sostenibilidad. Hacer seguimientos de ello, establecer mecanismos de comunicación, de seguimiento de planes de acción y trabajo en equipo cliente-proveedor.
- Poner en marcha iniciativas, eventos, etc. entre empresas clientes y proveedores.
- Dar visibilidad hacia todos los grupos de interés (incluyendo a los clientes finales) de todas las iniciativas emprendidas, bien en entornos web, bien en informes y memorias de CSR.
- En ocasiones son costosos los recursos para hacer el seguimiento de las acciones, reporte, etc. Una buena medida puede ser el tratar de automatizar todo ello en un sistema de gestión *online*, donde cada proveedor carga sus documentos de forma periódica, sin necesidad de que el cliente lo tenga que pedir. Estos sistemas eliminan burocracia y agilizan los procesos.
- Puede convenir generar una nueva redacción de los contratos que unen comercialmente a empresas clientes y proveedores, en la que se incluyan apartados específicos relativos a la sostenibilidad.

Consideramos que este trabajo de investigación da cumplida respuesta a los objetivos que se han planteado. Otras aportaciones del mismo son las que se refieren a la propuesta de un nuevo modelo de implementación de CSR, así como una serie de propuestas e iniciativas más concretas relacionadas con dicho modelo. Consideramos que una aportación interesante se refiere a la metodología utilizada, al implementar técnicas cualitativas como es la entrevista en profundidad y su posterior análisis en este sector.



## VI. BIBLIOGRAFÍA

---

- ABB. 2008. *Social Policy, ABB*. <http://www.abb.com> (visitada el 02/02/2015 a las 10:02).
- Ageron, B.; Gunasekaran, A. y Spalanzani, A., 2012. Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*. (140), pp. 168–182.
- Amaeshi, K.M.; Osuji, O.K. y Nnodim, P., 2008. Corporate social responsibility in supply chains of global brands: A boundaryless responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications. *Journal of Business Ethics*, 81(1), pp. 223–234.
- Andersen, M. y Skjoett-Larsen, T., 2009. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 2, pp. 75-86.
- Atkinson, R., 1998. *The Life Story Interview*, Qualitative Research Methods Series, vol. 44, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bernabé, A., 2009. *Plan de Turismo España Horizonte 2020*. Ponencia de la Dirección General de Turespaña. 13 de Mayo de 2009.
- Bernard, H.R., 2000. *Social research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bertaux, D. 1981. From the life-history approach to the transformation of sociological practice. En *Biography and society: The life history approach in the social sciences*, D. Bertaux, pp.29–45. London: Sage.
- Björklund, M., 2010. Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 340-362.

- Blasco, A.; Bachs J.; Bancells, J. y Vives, R., 2006. *Manual de gestión de producción de alojamiento y restauración*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Bowen, F.E.; Cousins, P.D.; Lamming, R.C. y Faruk, A.C., 2001. The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, vol. 110, no. 2, pp. 174–189.
- Braithwaite, A. y McKinnon, A., 2003. Retail Trends Affecting Sustainable Distribution. *Focus*, April, pp.56-60.
- British Petroleum, 2014. *Share charts*.
- <http://www.bp.com/en/global/corporate/investors/investor-tools/share-charts.html> (visitada el 02/02/2015 a las 10:25).
- Cabrini, L., 2014. *GSTC Destinations Community Conference. Destinations, Tourism and Sustainability*. Chair of the Board of Directors, Global Sustainable Tourism Council (GSTC); Advisor, UNWTO Secretary-General; Barcelona, 20-21 November 2014
- Caplow, T., 1956. The dynamics of information interviewing. *The American Journal of Sociology*, vol. LXII, pp. 165-171.
- Carroll, A.B., 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Towards the Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, No 4, pp. 39-48.
- Carter, C.R. y Carter, J.R., 1998. Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries. *Decision Sciences*. Volume 29 Number 3. Summer 1998.
- Carter, C.R. y Easton, P.L., 2011. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41 No. 1, 2011, pp. 46-62.
- Carter, C.R, y Jennings M.M., 2002. Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, No. 1. pp. 145-180.



- Carter, C.R. y Jennings, M.M., 2004. The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25:1, pp. 145-170.
- Carter, C.R.; Kale, R. y Grimm, C., 2000. Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. *Transportation Research Part E, Logistics and Transportation Review*. Vol. 36 No. 3, pp. 219-228.
- Carter, C.R. y Rogers, D.S., 2008. A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), pp. 360–387.
- Carvalho, A.P. y Barbieri, J.C., 2012. Innovation and Sustainability in the Supply Chain of a Cosmetics Company: a Case Study. *Journal of Technology Management & Innovation*. Volume 7, Issue 2, may-july, 2012, pp. 144-155.
- Casamiglia, H. y Tuson, A., 1999. Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso, Barcelona, Ed. Ariel.
- Cerra, J.; Dorado, J.A.; Estepa, D. y García, P.E., 2010. *Gestión de producción de alojamientos y restauración*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Chkanikova, O. y Mont, O., 2012. Corporate Supply Chain Responsibility: Drivers and Barriers for Sustainable Food Retailing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Christopher, M., 1998. Logistics & Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service, Vol. 2, *Financial Times*, London.
- Ciliberti, F.; Pontrandolfo, P. y Scozzi, B., 2008. Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, vol. 113, pp. 88–106.
- Clarín, 2014. *A 30 años de Bhopal, India recuerda la peor tragedia industrial*.
- [http://www.clarin.com/mundo/30-anos-Bhopal-India-recuerda-peor-tragedia-industrial\\_0\\_1259874251.html](http://www.clarin.com/mundo/30-anos-Bhopal-India-recuerda-peor-tragedia-industrial_0_1259874251.html) (visitada el 02/02/2015 a las 15:20).

- Colby, S.; Kingsley, T. y Whitehead, B.W., 1995. The real green issue, *McKinsey Quarterly*, No. 2, pp. 132-143.
- Conferencia Interparlamentaria del Turismo, 1989. *Declaración de la Haya sobre el turismo*, convocada por la Organización Mundial del Turismo en La Haya en 1989.
- Conferencia Mundial del Turismo, 1990. *Declaración de Manila sobre el turismo mundial*, convocada por la Organización Mundial del Turismo en Manila en 1990.
- Corbin, J. y Strauss, A., 2008. *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Comisión Europea, 2001. *Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, COM (2001) 366.
- Corbett C.J. y Kirsch D.A., 2001. International Diffusion of ISO 14000 Certification. *Production and Operations Management* 10 (3) pp. 327–342.
- Creswell, J., 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danwatch, 2013. *Case story exploitation and miserable conditions are routine Dell suppliers*. <https://www.danwatch.dk/en/articles/case-story-exploitation-and-miserable-conditions-are-routine-dells-suppliers/270> (visitada el 02/02/2015 a las 15:40).
- Davis, K., 1967. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?, *Business Horizons*, Vol. 10, pp. 45-50.
- De Brito, M.P.; Carbone, V. y Blanquart, C.M., 2008. Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organization and performance. *International Journal Production Economy*, vol. 114, no. 1, pp. 534–553.
- De Laurentis, T., 2009. Ethical Supply Chain Management. *China Business Review*, 36 (3): pp. 38-41.
- Delgado García, J.B. y Saiz Bárcena, L., 2000. *El sector turístico español*, Dirección Estratégica, Ed. G. Johnson y K. Scholes, Prentice Hall, Madrid, pp. 527-547.

- Denzin, N.K., 1970. *The research act*, Chicago: Aldine.
- Drumwright, 1994. Socially responsible organizational buying: Environmental concern as a non-economic buying criterion. *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, pp. 1–19.
- El Economista, 2015. *2014 cerró con la cifra récord de 1.138 millones de turistas en el mundo, un 4,7% más*. Edición de 28 de Enero de 2015, p46.
- El Mundo, 2013. *La tragedia en Bangladesh destapa 'los talleres de la miseria'*. <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/04/25/internacional/1366885756.html> (visitada el 02/02/2015 a las 00:20).
- El País, 2013. *Aznalcóllar mira otra vez a la mina*.  
[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/07/20/andalucia/1374330749\\_442666.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/07/20/andalucia/1374330749_442666.html) (visitada el 15/04/2015 a las 17:20).
- Elkington, J., 1998. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. New Society, Stoney Creek, CT.
- Erlanson, D.A.; Harris, E.L.; Skipper, B.L. y Allen, S.D., 1993. *Doing naturalistic inquiry*, Londres: Sage.
- Eurostat, 2015. *Estadísticas y datos sobre el sector de Turismo en Europa en el período 2004-2013*.
- Exceltur, 2015. *Perspectivas turísticas*. <http://www.exceltur.org/perspectivas-turisticas/>, (visitada el 29/01/2015 a las 11:12).
- Exceltur, 2015. *Perspectivas turísticas*. Valoración empresarial del año 2014 y perspectivas para 2015. Nº 51 – Enero 2015. <http://exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/Informe-Perspectivas-N51-Balance-2014-y-perspectivas-2015-Definitivo-Web.pdf> (visitada el 29/02/2015 a las 18:12).
- Expansión, 2015. *Rajoy anuncia que los turistas extranjeros gastaron 63.000 millones de euros en 2014, un 6,5% más*. Edición de 28 de Enero de 2015, p4.

- Fabian, T. y Hill, C., 2005. Sourcing overseas for the retail sector: CSR and the ethical supply chain. PriceWaterhouseCoopers.
- Faruk, A.; Lamming, R.; Cousins, P. y Bowen, F., 2002. Analyzing, mapping and managing environmental impacts along supply chains. *Journal of Industrial Ecology*. Vol. 5 No. 2, pp. 13-36.
- Fassin, Y., 2005. The reasons behind non-ethical behaviour in business and entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60:3, pp. 265–279.
- Fassin, Y., 2008. SMEs and the fallacy of formalizing CSR. *Business Ethics: A European Review*, October, 17(4): 364-378.
- Figuerola, M.; Rubio, J.M.; Gallego, E.; Navarro, J.; Pérez, L. y Moncada, P., 2012. Los sectores de la hostelería en 2012. *Fundación de Hostelería de España*.
- Gallego, J.F., 2015. “Hablemos juntos de Sostenibilidad. Un camino sin retroceso para el Turismo”, ponencia desarrollada durante las *Jornadas Técnicas sobre Sostenibilidad* organizadas por el Grupo ISTur durante la feria de Fitur 2015. Madrid.
- Grupo Istur, 2014. Modelo HES®: *Análisis y Evaluación del Desarrollo Sostenibles en los Hoteles*. <http://grupoistur.com/> (visitada el 03/02/2015 a las 16:45).
- GST Council, 2012. *Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators*. Version 2, 23 February 2012. <http://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/criteria-for-hotels-and-tour-operators.html>, (visitada el 25/03/2015 a las 09:40).
- Instituto Nacional de Estadística, 2014. *Informe sobre sector de Turismo en España*.
- Freeman, R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Friedman, M.L., 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Sunday Times Magazine* 13 September: pp. 32–34.

- Giménez, C. y Tachizawa, E.M., 2012. Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*. 17/5, pp. 531–543.
- Giménez, C. y Sierra, V., 2013. Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers. *Journal of Business Ethics* 116: pp. 189–203.
- Giunipero, L.C.; Hooker, R. y Denslow, D., 2012. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers”. *Journal of Purchasing & Supply Management* 18 (2012) pp. 258–269.
- González Jiménez de la Espada, G., 2012. *Evolución y retos del sector hotelero en España*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Glaser, B. y Strauss A.L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Gold, S.; Seuring, S. y Beske, P., 2010. Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 17, pp. 230–245.
- Gorden, R., 1975. *Interviewing. Strategy, techniques and tactics*, Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Guest et al., 2006. How many interviews are enough? *Field Methods*. 18 (1): pp. 59-82.
- Haake, H. y Seuring, S., 2009. Sustainable Procurement of Minor Items – Exploring Limits to Sustainability. *Sustainable Development*. nº 17, pp. 284–294.
- Hall, J. y Matos, S., 2010. Incorporating impoverished communities in sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, Nos 1/2, pp. 124-147.
- Handfield, R.B. y Nichols, E.L., 1999. *Introduction to supply chain management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Handfield, R.B.; Walton, S.V.; Seegers, L.K. y Melnyk, S.A., 1997. ‘Green’ value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*. 15 (4): pp. 293–315.

- Hart, S.L., 1995. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), pp. 986–1014.
- Heizer J. y Render B., 2006. *Operations Management*, 8th Edition. Ed. Pearson - Prentice Hall, New Jersey.
- Hietbrink, J.J.C.; Berens, G. y Rekom, J.V., 2010. Corporate Social Responsibility in a Business Purchasing Context: The Role of CSR Type and Supplier Product Share Size. *Corporate Reputation Review*. Vol. 13, No. 4, pp. 284–300.
- Houe R. y Grabot, B., 2009. Assessing the compliance of a product with an eco-label: From standards to constraints. *International Journal of Production Economics*, vol. 212, no. 1, pp. 21–38.
- ICLEI. 2007. Press Information: RESPIRO Guidance Officially Launched – for a Fairer and more Responsible Europe! [http://www.respiro-project.eu/fileadmin/template/projects/respiro/files/Conference/RESPIRO\\_Conference\\_pressrelease.pdf](http://www.respiro-project.eu/fileadmin/template/projects/respiro/files/Conference/RESPIRO_Conference_pressrelease.pdf) [17 September 2008]. (último acceso en 02/02/2015).
- International Labour Standards (ILO), 2013. *World of Work Report 2013. Repairing the economic and social fabric*. Published by the International Institute for Labour Studies. Geneva , Switzerland.
- International Labour Organization (ILO), 2008. Subjects covered by International Labour Standards', available at: [www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/InternationalLabourStandards/Subjects/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/InternationalLabourStandards/Subjects/lang-en/index.htm) (accessed 6 August 2008).
- ISO 9001, 2008. *Sistemas de gestión de la calidad*. AENOR.
- ISO 14001, 2004. *Sistemas de gestión ambiental*. AENOR.
- ISO 14040, 2006. *Gestión ambiental. Análisis de ciclo de vida. Principios y marco de referencia*. AENOR.

- Jiang, B., 2009. Implementing supplier codes of conduct in global supply chains: Process explanations from theoretic and empirical perspectives. *Journal of Business Ethics*. 85 (1), pp. 77–92.
- Jin, T.T. y Zailani, S., 2010. Antecedent and outcomes study on green value chain initiatives: A perspective from sustainable development and sustainable competitive advantage. *International Journal of Value Chain Management*, 4 (4), pp. 319–364.
- Jiménez Jiménez, M.A., 2012. *La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero. Estudio de casos múltiples*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- Jonhson, H.L., 1971. Business in contemporary society: Framework and issues. Belmont, CA: Wadsworth. *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, pp. 1-23.
- Jonhson, J., 2002. In-depth interviewing, en J.F. Gubrium y J.A. Holstein, *Handbook of interview research*, Londres: Sage, pp. 103-120.
- Jørgensen, H.B.; Pruzan-Jørgensen, P.M.; Jungk, M. y Cramer, C., 2003. *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*, World Bank and International Finance Corporation, Washington.
- Keating, B., Quazi, A., Kriz, A. y Coltman, T., 2008. In pursuit of a sustainable supply chain: insights from Westpac Banking Corporation. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 13 No. 3, pp. 175-209.
- King, G.; Keohane, R.O. Y Verba, S., 2000. *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*, Alianza Editorial, Madrid.
- Klassen, R.D., 2001. Plant-level environmental management orientation: the influence of management views and plant characteristics. *Production and Operations Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 257-275.
- Krueger, D.A., 2009. The Ethics of Global Supply Chains in China – Convergences of East and West. *Journal of Business Ethics*. 79: pp. 113–120.

- Kuzel, A. 1992. Sampling in qualitative inquiry. En *Doing qualitative research*, ed. B. Crabtree and W. Miller, pp.31–44. Newbury Park, CA: Sage.
- Kvale S., 1996. *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. Londres: Sage.
- Kytle, B. y Ruggie, J.G., 2005. *Corporate Social Responsibility as Risk Management*, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Boston, MA.
- Lambert, D.M.; García-Dastugue, S.J. y Croxton, K.L., 2005. An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 No. 1, pp. 25-51.
- Lapierre y Moro, 2001. *Era medianoche en Bophal*. Ed. Planeta.
- Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W., 1967. Differentiation and integration in complex organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no. 1, pp. 1–47.
- Lee, S. y Klassen, R.D., 2008. Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small and medium-sized suppliers in supply chains. *Production and Operations Management*, vol. 17, no. 6, pp. 573–586.
- Leire, C. y Mont, O., 2010. The Implementation of Socially Responsible Purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, pp. 27-39.
- Lillywhite, S., 2007. Ethical Purchasing and Workers' Rights in China: The Case of the Brotherhood of St Laurence. *Journal of Industrial Relations*, 49(5) pp. 687–700.
- Loeda, R., 2014. "Grupos Hoteleros en España: Preparándose para tiempos mejores", *Alimarket*, Enero 2014.
- McGuire, J., 1963. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Maignan, I.; Hillebrand, B. y McAlister, D., 2002. Managing socially-responsible buying: How to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal*, 20(6), pp. 641–648.



- Maloni, M.J. y Brown, M.E., 2006. Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68: pp. 35–52.
- Mamic, I., 2005. Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors. *Journal of Business Ethics*, 59: pp. 81–100.
- Mann, H.; Kumar, U., Kumar, V. y Mann, I.J.S., 2010. Drivers of Sustainable Supply Chain Management. *The IUP Journal of Operations Management*, Vol. IX, No. 4.
- Marín-Lozano, O., 2012. Informe del Sector Turístico, Banca March. Mayo 2012.
- Matos S. y Hall J., 2007. Integrating sustainable development in the supply chain: the case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology. *Journal of Operations Management*. 25(6): pp. 1083–1102.
- Meehan, J. y Bryde D., 2011. Sustainable Procurement Practice, Business Strategy and the Environment, *Business Strategy Environment*, 20, pp. 94–106.
- Menéndez-Valdés, B., 2010. Optimización de costes en la gestión hotelera. *Informe de Hoteles y Resorts 2010*.
- Mentzer, J.T.; DeWitt, W.; Keebler, J.S.; Min, S.; Nix, N.W.; Smith, C.D. y Zacharia, Z.G.; 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, pp. 1-26.
- Mestres Soler, J.R., 1999. *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2a ed., Barcelona, pp.1.
- Miller, D., 1986. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Journal of Strategic Management*. vol. 7, no. 3, pp. 233–249.
- Miller, D. y Friesen, P.H., 1980. Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. 23 (4): pp. 591–614.
- Min, H. y Galle, W.P., 1997. Green purchasing strategies: trends and implications. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 10-17.

- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998. *Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Miranda, J.; Rubio, S.; Chamorro, A. y Bañegil, T., 2004. *Manual de Dirección de Operaciones*. Editorial Paraninfo. Madrid.
- Mishler, E.G., 1986. *Research interviewing: context and narrative*, Cambridge: Harvard University Press.
- Moberg, C. y Speh, T., 2003. Evaluating the relationship between questionable business practices and the strength of the supply chain relationship. *Journal of Business Logistics*, 24:2, pp. 1–19.
- Mont, O. y Leire, C., 2009. Socially Responsible Purchasing in the Supply Chain: Drivers and Barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*, 5(3), pp. 388-407.
- Morse, J., 1994. Designing funded qualitative research. In *Handbook for qualitative research*, ed. N. Denzin and Y. Lincoln, pp.220–235. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Muller, C.; Vermeulen, W.J.V. y Glasbergen, P., 2012. Pushing or Sharing as Value-driven Strategies for Societal Change in Global Supply Chains: Two Case Studies in the British–South African Fresh Fruit Supply Chain. *Business Strategy and the Environment*. 21, pp. 127–140.
- Muñoz Oñate, F. y Rodrigo Moya, B., 2003. *Dirección de Operaciones en alojamiento y restauración*. Editorial Universitas Internacional, S.L. Madrid.
- Murray, J.J., 2003. When you Get What you Bargained for—but don't. *Purchasing*, 132 (4).
- Neef, D., 2004. *The Supply Chain Imperative: How to Ensure Ethical Behavior in Your Global Suppliers*. American Management Association, New York.
- Noci, G., 1997. Designing 'green' vendor rating systems for the assessment of a supplier's environmental performance. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Num 3(2): pp. 103–114

- Oliver, R.K. y Webber, M.D., 1992. Supply chain management: logistics catches up with strategy, in Christopher, M.G. (Editor), *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman & Hall, London, pp. 63-75.
- OHSAS 18001, 2007. *Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. AENOR.
- Park, H. y Stoel, L., 2005. A model of socially responsible buying/sourcing decision-making processes, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (4), pp. 235-248.
- Park-Poaps, H. y Rees, K., 2010. Stakeholder Forces of Socially Responsible Supply Chain Management Orientation. *Journal of Business Ethics*, 92, pp. 305–322.
- Pedersen, E.R. y Andersen M., 2006. Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6, pp. 228-240.
- Perrini, F. y Tencati, A., 2006. Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment*. 15 (5): pp. 296–308.
- Perry, P. y Towers, N., 2013. Conceptual framework development CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43 No. 5/6, 2013, pp. 478-500.
- Pfahl, S.; Cabrini, L.; Haxton, P.; Ruggles-Brisle, O., 2015. “Cómo acelerar el cambio hacia pautas de consumo y producción sostenibles en el sector turístico”, ponencia desarrollada durante las Jornadas de FITURGREEN 2015: VI Foro Sostenibilidad y Turismo ITH–OMT, durante la feria de Fitur 2015. Madrid.
- Picardo, A., 1999. *Las cadenas hoteleras en España*. Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, ACHE.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 12, pp. 56-68.

- Preuss, L., 2007. Buying into our future: sustainability initiatives in local government procurement. *Business Strategy and the Environment* 16(5): pp. 354–365.
- Preuss, L., 2009. Ethical sourcing codes of large UK-based corporations: prevalence, content, limitations. *Journal of Business Ethics*, 88, pp. 735-747.
- Rao, P., 2002. Greening the supply chain: A new initiative in South East Asia. *International Journal Operations and Production Management*. vol. 22, no. 5/6, pp. 632–655.
- Raynolds, L., 2004. The globalization of organic agro-food networks. *World Development*, Vol. 32 No. 5, pp. 725-743.
- Robinson, P.K., 2010. Responsible Retailing: The Practice of CSR in Banana Plantations in Costa Rica. *Journal of Business Ethics*, 91, 279–289.
- Roca, M. y Ayuso, S., 2013. *La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España*. Documento de trabajo nº 15. Julio 2013. Cátedra de RSC de Mango.
- Romney, A.; Batchelder, W. y Weller, S., 1986. Culture as consensus: A theory of culture and informant accuracy. *American Anthropologist*, 88: pp.313–338.
- Rubin, H.J, y Rubin, L., 1995. *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Londres: Sage.
- Rumelt, R.P., 1974. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SA 8000, 2001. *Responsabilidad Social*. SAI.
- Sarkis, J., 2001. Manufacturing's role in corporate environmental sustainability – concerns for the new millennium. *International Journal of Operations & Production Management*. 21(5–6): pp. 666–686.
- Schary, P y Skjøtt-Larsen, T., 2001. *Managing the global supply chain*. 2nd ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

- Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007. *Plan de Turismo España Horizonte 2020*.
- Seuring, S., 2004. Industrial ecology, life cycles, supply chains: differences and interrelations. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 13 No. 5, pp. 306-319.
- Seuring, S. y Müller, M., 2008. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, Volume 16, Issue 15, October 2008, pp. 1699–1710.
- Shrivastava, S.K., 1995. The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*., Vol. 20 No. 4, pp. 936-960.
- Shrivastava, S.K., 2007. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 No. 1, pp. 53-80.
- Simpson, D.F.; Power, D. y Samson, D., 2007. Greening the automotive supply chain: A relationship perspective. *International Journal of Operations and Production Management*. vol. 27, no. 1, pp. 28–48.
- Soler, C.; Bergström, K. y Shanahan, H., 2010. Green Supply Chains and the Missing Link Between Environmental Information and Practice. *Business Strategy and the Environment*. 19, pp. 14–25.
- Stake R.E., 1994. Case Studies, en DENZIN, N. K. y LINCOLN, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- Starik, M. y Rands, G.P., 1995. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 908-935.
- Stead, E. y Stead, J.G., 1996. *Management for a Small Planet: Strategic Decision Making and the Environment*. 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Story, L. y Barboza, D., 2007. Mattel Recalls 19 Million Toys Sent from China. *The New York Times*. (15 de Agosto de 2007)

[http://www.nytimes.com/2007/08/15/business/worldbusiness/15imports.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/08/15/business/worldbusiness/15imports.html?pagewanted=all&_r=0) (visitada el 29/01/2015 a las 15:10).

Svensson, G., 2007. Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 No. 4, pp. 262-306.

Tachizawa, E.M.; Giménez Thomsen, C. y Montes-Sancho, M.J., 2012. Green Supply Management Strategies in Spanish Firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 59, No. 4, November 2012 pp.741.

Teuscher, P.; Grüninger, B. y Ferdinand, N., 2006. Risk Management in Sustainable Supply Chain Management (SSCM): Lessons Learnt from the Case of GMO-Free Soybeans. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 13, pp. 1–10.

Thompson, J.D., 1967. *Organization in Action*. Chicago, IL: McGraw-Hill.

Turner, M. y Houson, P., 2009. Going green? Start with sourcing. *Supply Chain Management Review*, vol. 13, no. 2, pp. 14–24.

UNEP, 2015. *Sustainable Tourism Programme*. <http://www.unep.org/10YFP/tourism> (visitada el 02/02/2015 a las 21:40).

UNWTO, 2014. *Understanding tourism basic glossary*.

<http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary> (visitada el 29/01/2015 a las 10:20).

Vachon, S., 2007. Green supply chain practices and the selection of environmental technologies. *International Journal of Production Research*. vol. 45, no. 18, pp. 4357–4379.

Vachon, S. y Klassen, R.D., 2006. Extending green practices across the supply chain. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 26, no. 7, pp. 795–821.

- Vachon, S. y Klassen, R.D., 2008. Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal Production Economics*. vol. 111, pp. 299–315.
- Vallés, M., 2002. *Entrevistas cualitativas. Cuadernos metodológicos*. Madrid. CIS.
- Vermeulen, W.J.V. y Ras, P., 2006. The challenge of greening global product chains: meeting both ends. *Sustainable Development* Num. 14: pp. 245–256.
- Vurro, C.; Russo, A. y Perrini, F., 2009. Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models. *Journal of Business Ethics*. Num. 90: pp. 607–621.
- Walker, H.; Di Sisto, L. y McBain, D., 2008. Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*. vol. 14, pp. 69–85.
- Walley, N. y Whitehead, B., 1994. It's not easy being green. *Harvard Business Review*. Vol. 72 No. 3, pp. 46-52.
- Walton, C.C., 1967. *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wengraf, T., 2001. *Qualitative Research Interviewing. Biographic. narrative and semistructured methods*. Londres: Sage.
- Winter, M. y Knemeyer, A.M., 2013. Exploring the integration of sustainability and supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 43 No. 1, pp. 18-38.
- Wood, G. y Brewster, C., 2005. Trust, Intrafirm, and Supplier Relations. *Business and Society Review*, 110:4, pp.459–484
- Wolf, J., 2011. Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*. Num. 102: pp. 221–235.

- World Commission on Environment and Development (WCED), 1987. *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, Oxford.
- Worthington, I., 2009. Corporate Perceptions of the Business Case for Supplier Diversity: How Socially Responsible Purchasing can 'Pay'. *Journal of Business Ethics*. Num. 90: pp. 47–60.
- Worthington, I.; Ram, M.; Boyal, H. y Shah, M., 2008. Researching the Drivers of Socially Responsible Purchasing: A Cross-National Study of Supplier Diversity Initiatives. *Journal of Business Ethics* Num. 79: pp. 319–331.
- Wrigley, N.; Coe, N.M. y Currah, A., 2005. Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC), *Progress in Human Geography* 29, 4, pp. 437-457.
- Zhu, Q. y Geng, Y, 2001. Integrating environmental issues into supplier selection and management: a study of large and medium-sized state-owned enterprises in China. *Greener Management International*. Issue 35: pp.27–40.
- Zhu, Q. y Sarkis, J., 2004. Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*. vol. 22, no. 3, pp. 265–289.
- Zhu, Q.; Sarkis, J. y Lay, K., 2008. Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, vol. 111, no. 2, pp. 261–273.



## VII. ANEXOS

---



# Anexo 1

## CARTA DE PRESENTACIÓN

---



Mi nombre es Manuel Morales Contreras. Actualmente trabajo como profesor asociado en la Universidad Pontificia de Comillas – ICADE, en la Universidad Complutense de Madrid, y en University of San Diego, California (USA). Soy profesor en las áreas de Dirección de Operaciones, Producción, Supply Chain Management y Logística. Cuento con una experiencia profesional anterior que se ha desarrollado en puestos de dirección en el área de Producción y Operaciones en diversas industrias y empresas multinacionales durante más de 17 años.

Además de mi actividad docente, estoy trabajando en varias líneas de investigación en la Universidad Pontificia de Comillas sobre el tema de la “Sostenibilidad en la cadena de suministro”. Uno de los proyectos de investigación es una tesis doctoral cuyo tema es el “Análisis de implementación de políticas de compra socialmente responsables en la cadena de suministro de empresas hoteleras en España. Análisis desde un doble punto de vista cliente - proveedor.”

Los objetivos que persigue este estudio son describir el estado de la situación en la actualidad de los requerimientos que las empresas compradoras (en este caso las cadenas hoteleras) exigen a las empresas proveedoras (en este caso lavanderías industriales) en materia de sostenibilidad, así como los mecanismos y los procesos que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los mismos. Se pretende analizar el grado de implementación de acuerdo a algunos modelos diseñados por académicos. De igual manera se busca poner de manifiesto cuales son los motores que impulsan y facilitan su implantación, así como las barreras que la dificultan en este sector.

Las razones que me llevan a abordar este proyecto de investigación son las siguientes: tanto en mi experiencia en el ámbito empresarial como en la docente, he constatado que el éxito de una empresa y su ventaja competitiva en el largo plazo no suelen venir determinados únicamente por lo que ella hace, sino que dependen en gran medida de cómo se gestione a todos los integrantes de la cadena de suministro. Esto es aún más crítico en el tema de la sostenibilidad, tema sobre el que los clientes, las administraciones y la opinión pública en general están muy sensibilizados.

Las implicaciones que tendrá mi trabajo serán la publicación de una tesis doctoral, así como posibles publicaciones de carácter científico y académico.

Quisiera mostrar mi más sincero agradecimiento a las personas y entidades que han colaborado en este proyecto, sin cuya ayuda no habría podido llevarse a cabo.

Y para que conste a los efectos oportunos, se firma en Madrid, 25 de abril del 2014.

Fdo.: D. Manuel Francisco Morales Contreras

Investigador y Profesor Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE



## Anexo 2

# COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

---





## COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

D. Manuel Francisco Morales Contreras, profesor e investigador del Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pontificia de Comillas, ICAI-ICADE,

### DECLARA

- I. Que actualmente se encuentra desarrollando el siguiente proyecto de investigación: “Análisis de implementación de políticas de compra socialmente responsables en la cadena de suministro de empresas hoteleras en España. Análisis desde un doble punto de vista cliente - proveedor.”
- II. Que el proyecto de investigación arriba referenciado será el objeto de una tesis doctoral
- III. Que se

### COMPROMETE

- A proteger la confidencialidad de la información recogida y consultada.
- A mantener el anonimato de las fuentes consultadas, no identificando en ningún momento los discursos de los informantes entrevistados.
- A utilizar estos materiales exclusivamente con fines de investigación y secundariamente para la docencia.
- A respetar la legislación vigente en materia de protección de datos: Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, Protección de Datos de Carácter Personal.

Y para que conste a los efectos oportunos, se firma en Madrid, 8 de mayo del 2014.

Fdo.: D. Manuel Francisco Morales Contreras

Investigador y Profesor

Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE



## Anexo 3

# CONSENTIMIENTO INFORMADO

---



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por la presente, yo, D. \_\_\_\_\_

Estoy informado de los objetivos de investigación de la tesis de D. Manuel Francisco Morales Contreras, profesor e investigador del Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pontificia de Comillas, ICAI-ICADE, y estoy dispuesto a colaborar en su tesis el “Análisis de implementación de políticas de compra socialmente responsables en la cadena de suministro de empresas hoteleras en España. Análisis desde un doble punto de vista cliente - proveedor” aportando la información que me solicite siempre que no sea identificada mi persona, mi empresa o mi discurso. Asimismo, no pongo ninguna objeción a que D. Manuel Francisco Morales Contreras, pueda publicar mis aportaciones en sus publicaciones manteniendo la confidencialidad de las fuentes, tal como se ha expuesto anteriormente.

Fdo.: D. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



## Anexo 4

# GUIÓN DE ENTREVISTA

---





# GUIÓN DE ENTREVISTA

---

## **Introducción**

¿Cómo definirías SOSTENIBILIDAD? ¿Qué es SOSTENIBILIDAD para ti?

¿Qué es SOSTENIBILIDAD para tu empresa?

¿En qué medida se tiene en cuenta la SOSTENIBILIDAD en tu empresa? ¿Cómo se aplica?

¿Hay una concienciación real?

## **El desarrollo de políticas internas**

### Política social de la organización

1. Listado de los principales *stakeholders*. Ver al final.
2. ¿Su empresa dispone de un código de conducta interno donde se definan específicamente los principios o valores de la organización así como unas guías sobre el uso de recursos (energía, agua, material), gestión de residuos, temas sociales, etc.?
3. ¿Qué medidas toma su empresa para incrementar la sensibilización del personal de su organización sobre la asimilación de la política social de su organización? ¿Documentos, charlas, formaciones presenciales u on-line? ¿Quién forma y actualiza a los formadores y auditores?

4. ¿Cuántos empleados reciben formación sobre ello? ¿En qué consiste dicha formación? ¿Es igual para todos los empleados o depende de su posición? ¿Lo hacen en el proceso de selección? ¿Cómo se actualizan?
5. ¿Quién imparte las formaciones? ¿Qué preparación específica sobre el tema tiene?
6. ¿Quién forma y actualiza a los formadores y auditores?

Política social de compras. Los Códigos de Conducta. Elaboración

7. ¿Existe en la empresa algún responsable específico de la gestión de CSR? ¿Una persona? ¿Un equipo? ¿Se trata de la misma persona/ departamento que la RSC? ¿De quién depende en su organización?
8. ¿Existe algún documento interno que recoja las políticas de compra de la compañía, su código de conducta respecto de las compras?
9. ¿Cómo se han asegurado que el código de conducta respecto de las compras está alineado con el de su organización?
10. ¿Estas políticas o códigos se desarrollan en términos cualitativos? ¿cuantitativos? ¿recogen objetivos concretos de responsabilidad social para la función de compras de la empresa? ¿Quién y cómo se redactan?
11. ¿En qué otros documentos se inspiran las políticas o códigos de compra de la empresa? (Posibles opciones: La competencia, empresas líderes en CSR pero de otro sector, seminarios o cursos, legislación o normativa, valores de la empresa, empresas consultoras).
12. ¿Cómo se ve de motivada/involucrada la alta dirección en la elaboración o existencia de tales documentos?
13. ¿Desarrollan estas políticas o códigos de forma unilateral o de forma colaborativa con sus proveedores?
14. ¿Existe un código de estas prácticas a nivel de su sector de actividad?

Política social de compras. Los Códigos de Conducta. Implementación

15. ¿Quién es el responsable de la implementación? (Director de Compras, Calidad, RSC, otros?).
16. ¿Cómo comunican las políticas de compra a proveedores? ¿Se adjunta a los contratos de compra-venta (o a los pedidos) con los proveedores?

## **Establecimiento de los criterios de compra**

17. ¿De los siguientes aspectos sociales cuáles considera en sus compras
  
18. ¿De los siguientes aspectos medioambientales cuáles considera en sus compras?
  
19. ¿Los aspectos sociales y medioambientales anteriores se aplican de igual forma a todos los proveedores o se establecen diferentes políticas o criterios según el tipo de proveedor? Si se clasifican los proveedores, ¿cuál es el criterio? (los de mayor tamaño, los que suministran más volumen, más / menos críticos, productos o sectores concretos)?
  
20. ¿Existe en la empresa algún método específico de incorporación de los criterios de responsabilidad a los contratos con los proveedores (cláusulas, adjuntar código de buenas prácticas, solicitar datos al proveedor, pedir al proveedor que se haga miembro de alguna organización relevante en el área de la responsabilidad corporativa, etc.)?
  
21. ¿Le resulta difícil trasladar los temas sociales defendidos en las políticas internas a criterios de compra concretos? ¿cuáles son las dificultades concretas que encuentra?
  
22. ¿Los cuestionarios, procedimientos o normas son los mismos para todo tipo de proveedores, o dependen del sector, tamaño, localización, etc.? ¿Cómo / Quién los prepara?

## **Aplicación de prácticas de control de proveedores**

23. ¿Qué Prácticas de monitorización de proveedores utilizan? ¿Qué formato de auditoría utiliza?
- Herramienta. Programa de auditoría integrado en IT-tool?
  - Frecuencia. ¿Nuevo proveedor? ¿Nuevo proveedor 2º nivel? ¿Anual?
  - Visita a planta. ¿Por auditores? ¿Por asociaciones laborales? ¿Audits medioambientales con análisis de aguas y residuos, emisiones, gestión de productos peligrosos / químicos?
  - Documentos. ¿Revisión de documentos y registros? Presencial o a distancia.
  - Formularios de evaluación. Presencial o a distancia.
  - Entrevistas no planificadas. ¿Con gerentes o con empleados?
  - Terceras partes. ¿auditorías?¿Ensayos de laboratorio?
  - Evaluación. Criterios, niveles. Indicadores de desempeño.
  - Seguimiento
24. ¿Es el mismo formato para todos los proveedores o difiere según el tipo de proveedor, sector, producto que suministra, localización, etc.? ¿Según qué criterio?
25. ¿Auditan a sus proveedores? ¿A cuántos? ¿Con qué periodicidad? ¿Desde cuándo audita a cada proveedor?
26. ¿Utiliza auditores externos o internos? ¿Qué nivel de cualificación exige a los auditores? Si Externos, ¿se trata de auditor especializado en temas sociales? Combina auditorías de tipo social con las de calidad o de tipo medioambiental?
27. Ventajas /desventajas de auditores internos / externos para CSR. Ver cuestionario.
28. ¿Han desarrollado procedimientos propios y herramientas para auditorías y evaluaciones de proveedores?
29. ¿Si no audita, qué tipo de información “reclama” a sus proveedores?
30. ¿Qué obstáculos encuentran a la hora de auditar? ¿A la hora de acceder a información verídica de los proveedores?

31. ¿Cómo verificar si la información suministrada por proveedores es verdadera y completa?  
(Posibles métodos: informes de autoridades, documentación etiquetada, documentos de política interna, descripción de procedimientos, certificaciones homologadas o resultados de auditorías).
32. ¿Han definido objetivos específicos y medibles sobre el desempeño del departamento de compras, así como indicadores de seguimiento de los avances realizados?
33. ¿Han definido objetivos específicos en responsabilidad social para el departamento de compras?
34. ¿Han definido objetivos específicos y medibles sobre el desempeño de los proveedores de acuerdo a los criterios de compra establecidos? ¿Alguno de estos objetivos tiene en cuenta el aspecto de sostenibilidad?
35. ¿Tienen un ranking de proveedores de acuerdo a un baremo establecido de puntuación en base a criterios?

## **Gestión de la relación con proveedores**

36. ¿Qué criterios priman a la hora de elegir proveedores? (priorice) ¿El responsable de CSR debe aprobar a todos los nuevos proveedores?
37. ¿Qué medidas llevan a cabo con sus proveedores cuando detectan que no cumplen con las políticas de CSR de la empresa?
38. ¿Llegan a rechazar a proveedores por incumplimiento de políticas de CSR? ¿Cuántos casos en los últimos 3 años? ¿Se trata de un rechazo para siempre o temporal? ¿hay opción de readmitir al proveedor si demuestra un cambio? En ese caso, ¿se hace un seguimiento especial a ese proveedor?
39. ¿Diseñan planes de mejora? ¿Cómo son? ¿Quién hace el seguimiento?
40. ¿Qué métodos / prácticas se utilizan para formar, informar y dar soporte a los proveedores sobre temas de CSR?
41. ¿Qué grado de reconocimiento / premios se adopta con proveedores que cumplen con CSR? ¿Cuándo se dan esos reconocimientos? ¿Hasta qué punto se utilizan? ¿Cuántos casos en los últimos 3 años?
42. ¿Cómo y por qué su organización pone en marcha prácticas de colaboración con sus proveedores en CSR? ¿Se trata de una relación de “arriba hacia abajo” o de colaboración? ¿Puede indicarnos ejemplos de colaboración? ¿Ha habido casos en los que no solo haya habido colaboración, sino que el proveedor ha impulsado iniciativas de CSR que ustedes hayan podido implementar en su propia organización, es decir, que hayan aprendido de sus proveedores? ¿Podría darnos algún ejemplo?
43. ¿En qué medida su organización intenta cambiar la relación con el proveedor, intenta colaborar con él para ayudarle a mejorar?
44. En su organización, ¿quiénes son los interlocutores con los proveedores (la dirección, equipo de compras, trabajadores, otros )?

## **Desarrollar la capacidad interna de gestión de las CSR**

45. ¿Cree usted que la mejora de las prácticas social y medioambientalmente responsables son tarea únicamente de los proveedores o también de usted como comprador? ¿Si cree que la responsabilidad es compartida, en qué medida?
46. ¿Tienen ustedes planes formales para expandir sus prácticas de CSR en el futuro próximo (más proveedores mejor ajustados, más códigos de buenas prácticas, formación, etc.)?
47. ¿Qué herramientas, manuales o soporte externo en CSR tiene su empresa?
48. ¿Cómo desarrollan su capacidad interna en CSR? ¿Quién y cómo se prepara el material, la formación del personal y de proveedores? ¿Quién elabora las guías y manuales para la implementación (todas ellas herramientas útiles tanto para la propia organización como para los proveedores)?
49. ¿El desempeño de su empresa en CSR está integrado en la gestión del negocio? ¿Qué prácticas, indicadores utiliza? ¿Cómo se documenta y se reporta? ¿A quién se informa de ello tanto internamente en la organización como externamente? ¿Se informa y reporta en su website?
50. ¿Tienen objetivos específicos y medibles sobre el desempeño de CSR?
51. Con la información recabada sobre CSR con proveedores,
- ¿se reporta a la dirección? ¿Cómo?
  - ¿se comunica a *stakeholders*? ¿Cómo?
  - ¿se solicita feedback a *stakeholders*? ¿Cómo?

## **Preguntas a entregar**

### Política social de la organización

1. Listado de los principales *stakeholders* (o grupos de interés) que han influido para que su empresa haya decidido poner en marcha actividades de Compra Socialmente Responsable . Ordenar por importancia o indicar los 3 más importantes:
  - Medios de comunicación,
  - Activismo de ONGs
  - Agencias y otras organizaciones,
  - Competidores
  - Clientes
  - Consumidores
  - Proveedores
  - Trabajadores / comité de empresa
  - Inversores
  - Gobierno
  - Legislación y normativa

17.¿De los siguientes aspectos sociales cuáles considera en sus compras

#### ***Aspectos sociales:***

- Trabajo infantil
- Trabajo forzoso / trabajo de presos
- Prácticas de empleabilidad
- Relación empleador/empleado
- Salubridad y seguridad física
- Formación de los empleados
- Igualdad de oportunidad y trato, no discriminación
- Acoso
- Prevención de la corrupción
- Cumplimiento de la ley
- Negociación de convenios con trabajadores



- Trabajo en la comunidad
- Libertad de asociación
- Remuneración justa
- Jornada laboral (número de horas, horarios)
- Protección de población indigente y sus derechos
- Proyectos de filantropía
- Responsabilidad por el producto

18 ¿De los siguientes aspectos medioambientales cuáles considera en sus compras?

**Aspectos medioambientales:**

- Etiquetado del producto y trazabilidad
- Protección de los animales
- Gestión de residuos, vertidos y contaminación
- Materias primas
- Fabricación y distribución
- Consumo y reciclaje
- Emisiones atmosféricas
- Consumo de energía, agua y otros recursos
- Biodiversidad e impacto sobre los ecosistemas

18 ¿De los siguientes aspectos económicos cuáles considera en sus compras?

ECONÓMICA	Vulnerabilidad de la cadena y condiciones de contratación
	Plazos de entrega y logística del aprovisionamiento
	Comunicación, transparencia y confianza
	Precios y condiciones comerciales
	Abastecimiento local y diversidad de proveedores
	Corrupción y sobornos

27. A continuación se muestra un cuadro con las ventajas /desventajas de utilizar auditores internos / externos para CSR. Indique su preferencia y las 3 que considere más relevantes.

**Auditores Internos:**

**Ventajas:**

- Nivel del auditor más elevado gracias al conocimiento del negocio.
- Desarrollar una capacidad interna de auditoría.
- Mayor posibilidad de establecer relaciones a largo plazo.
- Mayor posibilidad de alcanzar soluciones win-win.
- Mejora a largo plazo de desempeño de proveedores.
- Posibilidad de recortar costes de auditoría a largo plazo.

**Desventajas:**

- Riesgo de auditorías sesgadas que pueden conducir a reducir la credibilidad externa en los resultados obtenidos.
- Falta de conocimiento inmediato en relación a temas sociales y éticos en las compras.

**Auditores Externos:**

**Ventajas:**

- Proporcionar credibilidad a la organización compradora.
- Verificación externa de la información recogida.
- Costes más bajos gracias a precios más competitivos.
- Costes más bajos permitiendo una cobertura de auditoría de proveedores más amplia.

**Desventajas:**

- Riesgo de perder información confidencial o que no se pretende que salga fuera del entorno de la organización.
- Dificultades para garantizar los resultados (¿quién audita a los auditores?).

## **Factores que favorecen la implementación**

52. Listado de principales motores o factores que favorecen una efectiva implementación de Compras Socialmente Responsables. El interlocutor puede elegir los 3 que considera más importantes o asignar pesos a todos ellos.

### **Factores Internos:**

- Reducción del riesgo, y por ello reducción de costes.
- Visión de la organización, política o código de conducta.
- Protección de la imagen de marca.
- Búsqueda de proveedores que comparten los mismos valores que la organización.
- Proporcionar a los trabajadores un entorno o ambiente adecuado.
- Sentimiento de orgullo por parte de los trabajadores de pertenencia a la empresa gracias a sus valores y prácticas.
- Un líder en la organización que puso en marcha iniciativas hacia la compra sostenible.
- Para organizaciones públicas: preservar el buen nombre de la región o país.
- Para proveedores: trabajar en temas sociales puede aportar una expansión de la base de clientes.

### **Factores Externos:**

- Expectativas de los *stakeholders* (o grupos de interés), especialmente ONG's y medios de comunicación.
- Opinión pública
- Mantenimiento de legitimidad los ojos de los *stakeholders*.
- El mercado requiere cada vez más de buenos registros en prácticas de RSC.
- Evaluación externa y ratios.
- Participación en el desarrollo de normas en temas sociales.
- Necesidad de reportar temas de sostenibilidad.
- Para organizaciones públicas: visión política en la región o el país.
- Para organizaciones públicas: decisión de los políticos.

## **Factores que dificultan la implementación**

53. Listado de principales barreras o dificultades para una efectiva implementación de Compras Socialmente Responsables. El interlocutor puede elegir los 3 que considera más importantes o asignar pesos a todas ellas.

### **Barreras internas para la organización focal.**

- Falta de información sobre cómo desarrollar o implementar políticas de compra socialmente responsable.
- Falta de compromiso por parte de la alta dirección, en especial en las fases de implementación de CSR.
- Necesidad de justificar la actividad y sus costes en función de los beneficios que reporta a la empresa.
- Podrían requerir cambios significativos en la organización focal.
- Falta de material y recursos para la formación del personal debido a la especificidad del sector y la empresa.

### **Barreras externas para la organización focal.**

- Costes elevados de auditorías a proveedores.
- Baja calidad de los equipos auditores debido a la creciente competencia entre empresas auditoras y bajos precios.
- Dificultades en establecer relaciones cooperativas y de larga duración con los proveedores, en parte debido al estilo de gestión “apaga fuegos” de los proveedores.
- Falta de entendimiento de la importancia de los aspectos sociales por parte de los proveedores, así como duplicidad de “libros contables” y engaño.
- Dificultades en influenciar más allá del nivel 1 de proveedores y elevados costes de cambio de proveedores; cadenas de suministro complejas, con varios niveles de subcontratación que son difíciles de controlar.
- Los empleados de los proveedores podrían apoyar prácticas actuales (ej. Excesivas horas extras).
- Falta de una legislación clara para los clientes sobre cómo integrar aspectos sociales en la cadena de suministro.

- Operaciones de proveedores con bajo nivel de automatización (operaciones más intensivas en mano de obra).
- Presiones de competencia continuas para bajar precios.

**Barreras externas para proveedores.**

- Prácticas de clientes con pedidos urgentes y cada vez más cortos plazos de entrega facilitan peores condiciones de trabajo y falta de atención en temas de seguridad.
- Requerimientos por parte de diferentes clientes, cada vez más numerosos y a veces contradictorios entre sí.
- Falta de legislación y su refuerzo para proveedores en uno o varios países.
- Conflicto entre altos niveles de desempeño en criterios de sostenibilidad y márgenes cada vez más reducidos en productos y servicios.
- Dificultades en influenciar más allá del nivel 1 de proveedores; cadenas de suministro complejas, con varios niveles de subcontratación que son difíciles de controlar.
- Tiempo dedicado a preparar auditorías e inspecciones.



## Anexo 5

# “Informe de los Principales Grupos Hoteleros por su presencia en España en 2013”

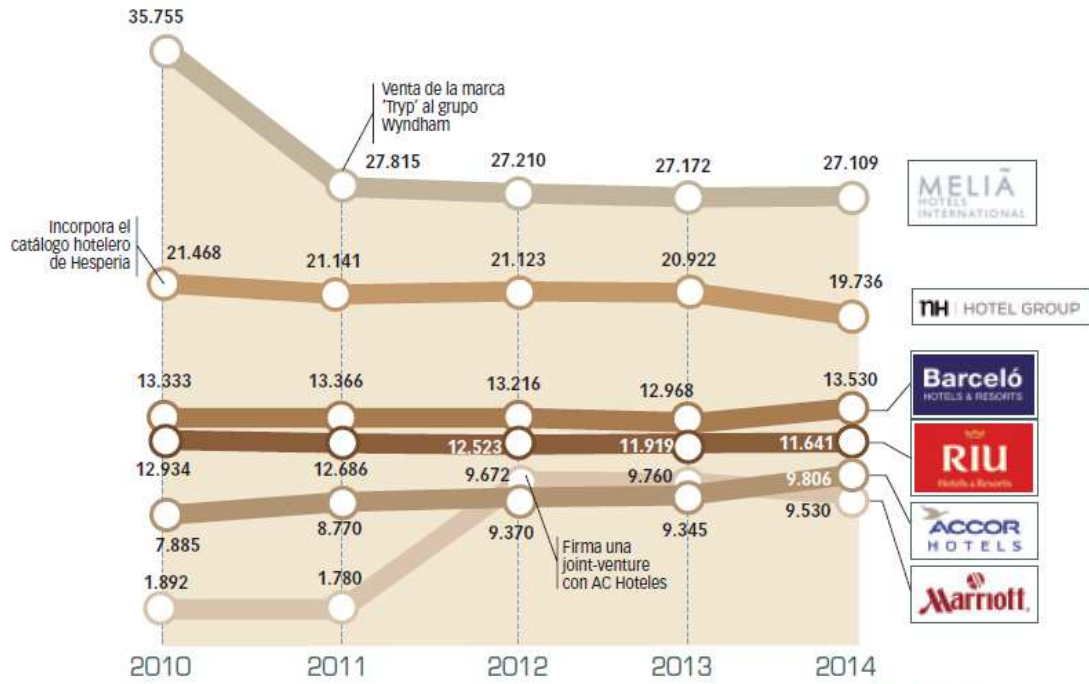
(Fuente: Loeda, R., 2014. “Grupos Hoteleros en España: Preparándose para tiempos mejores”, publicado en Alimarket el 13 de Enero de 2014)

---





Evolución de los primeros grupos hoteleros (\*) en el mercado español (01/01)



(\*) Por número de unidades alojativas.  
Copyright Publicaciones Alimarket. Todos los derechos reservados.

Fuente: Censo de Hoteles Hostelmark  
Alimarket | Hostelería

## Principales grupos hoteleros por su presencia en España (01/01)

	2.012		2.013	
	Est.	Ud. Aloj.	Est.	Ud. Aloj.
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	90	27.089	92	27.109
2 NH HOTEL GROUP	173	20.922	164	19.736
3 BARCELO HOTELS & RESORTS	48	12.968	47	13.530
4 RIU HOTELS & RESORTS	41	11.919	40	11.641
5 ACCOR HOTELS	82	9.345	87	9.806
6 MARRIOTT INTERNATIONAL	79	9.760	77	9.530
7 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	32	9.549	32	9.489
8 H10 HOTELS	34	8.847	36	8.913
9 BEST HOTELS	28	8.358	28	8.358
10 WYNDHAM HOTELS WORLDWIDE	53	7.555	54	8.195
11 PALLADIUM HOTEL GROUP	32	7.490	33	7.560
12 HOTUSA	69	7.137	70	7.364
13 PLAYA SENATOR	28	7.029	28	7.034
14 THOMAS COOK HOTELS (1)	29	6.184	30	6.348
15 PARADORES DE TURISMO	93	5.965	94	6.053
16 HOTELES CATALONIA	48	5.816	50	5.969
17 GRUPOTEL	34	5.925	34	5.925
18 HUSA HOTELES	64	7.185	48	5.389
19 PRINCESS HOTELS & RESORTS	13	5.243	13	5.247
20 LOPESÁN HOTELS & RESORTS	11	5.211	11	5.211
21 PLAYA SOL HOTEL GROUP	48	5.369	47	5.124
22 HIPOTELS	26	5.049	26	5.054
23 HOTELES SILKEN	32	4.648	32	4.648
24 INTERCONT. HOTELS GROUP - IHG	35	4.519	36	4.596
25 TUI	15	4.437	15	4.437
26 HOTELES GLOBALES	18	4.117	19	4.380
27 BE LIVE HOTELS	10	2.114	20	4.321
28 SERVIGROUP	16	4.270	16	4.270
29 PROTUR HOTELS	18	3.863	18	3.863
30 H. TOP HOTELS GROUP	14	3.671	15	3.824
31 VIVA HOTELS & RESORTS	15	3.148	18	3.608
32 ALLSUN HOTELS	15	3.363	16	3.541
33 THB HOTELS	16	2.844	18	3.460
34 STARWOOD HOTELS & RESORTS	17	3.424	17	3.424
35 PIERRE & VACANCES	21	3.305	23	3.325
36 BLUE SEA HOTELS	19	3.176	20	3.221
37 BLUE BAY HOTELS & RESORTS	13	3.364	11	3.165
38 ROC HOTELS	14	2.612	16	3.145
39 MED PLAYA	13	3.105	13	3.105
40 HOTELES SAINT MICHEL	21	3.052	21	3.052
41 CONFORTEL HOTELES	18	2.892	19	3.043
42 VINCCI HOTELES	26	3.044	25	2.960
43 EXPO HOTELES & RESORTS	10	2.888	10	2.923
44 HOTELES SANTOS	11	2.613	11	2.613
45 INSOTEL	8	2.495	8	2.495
46 SUNRISE BEACH HOTELS	10	2.415	10	2.415
47 EVENIA HOTELS	12	2.395	12	2.395
48 GARDEN HOTELS	13	2.387	13	2.387
49 SANDOS HOTELS & RESORTS	9	2.368	9	2.368
50 BLAU HOTELS & RESORTS	5	2.364	5	2.364

... / Principales grupos hoteleros por su presencia en España (01/01)

		2.012		2.013	
		Est.	Ud. Aloj.	Est.	Ud. Aloj.
51	ABBA HOTELES	21	2.250	22	2.275
52	VALENTIN HOTELS	12	2.227	12	2.227
53	VITA HOTELIERS	1	212	21	2.186
54	IBERSOL	16	2.544	15	2.164
55	HIGH TECH HOTELS	35	2.231	34	2.099
56	MAGIC COSTA BLANCA H&R	11	2.170	11	2.015
57	OHITELS	9	2.005	9	2.005
58	PORT AVENTURA HOTELES	4	2.005	4	2.005
59	SOLVASA HOTELES	11	1.969	11	1.969
60	UNIVERSAL HOTELS	15	1.965	15	1.966
61	SIRENIS HOTELS & RESORTS	6	1.965	6	1.965
62	KROSS HOTELS	3	131	17	1.892
63	HOTELES ELBA	11	1.881	11	1.881
64	HILTON	7	1.483	10	1.854
65	AQUA.HOTEL	8	1.849	8	1.849
66	BEST WESTERN	22	1.870	22	1.846
67	GRUPO PIÑERO	6	1.841	6	1.841
68	AZULINE HOTELS	11	1.820	11	1.820
69	BEATRIZ HOTELES	7	2.149	6	1.799
70	GOLDEN HOTELS	5	1.798	5	1.798
71	MARINA D'OR	8	1.749	8	1.749
72	UNITURSA	18	1.745	18	1.745
73	SANTANA CAZORLA HOTELES	8	1.740	8	1.740
74	CORAL HOTELS	10	1.734	10	1.734
75	GHT HOTELS	9	1.656	10	1.686
76	TRH HOTELES	9	1.666	9	1.666
77	MAC HOTELS	6	1.390	7	1.653
78	FERGUS HOTELS	11	1.610	12	1.648
79	CORDIAL CANARIAS HOTELS & RESORTS	7	1.636	7	1.636
80	MARINA HOTELS	9	1.632	9	1.632
81	CADENA MAR	9	1.619	9	1.619
82	ASUR HOTELES	7	789	10	1.579
83	FUERTE HOTELES	8	1.577	8	1.577
84	GARGALLO HOTELS	19	1.503	19	1.537
85	JS HOTELS	11	1.408	11	1.534
86	SERHS HOTELS	10	1.522	10	1.522
87	BQ HOTELES	9	1.242	10	1.512
88	OLA HOTELS	11	1.463	11	1.463
89	DON JUAN HOTELS	3	1.448	3	1.448
90	ZT HOTELS	7	1.427	7	1.427
91	HOVIMA	6	1.404	6	1.404
92	HOTELES POSEIDON	7	1.397	7	1.397
93	STELLA POLARIS	9	1.383	9	1.383
94	HOTELES RH	14	1.384	13	1.378
95	BG HOTELS	5	1.367	5	1.367
96	GF HOTELES	4	1.360	4	1.360
97	ESTIVAL	3	1.359	3	1.359
98	GUITART HOTELS	9	1.342	9	1.342
99	ALEXANDRE HOTELS	4	979	5	1.333
100	SERVATUR	10	1.331	10	1.331

... / Principales grupos hoteleros por su presencia en España (01/01)

	2.012		2.013	
	Est.	Ud. Aloj.	Est.	Ud. Aloj.
101 HLG HOTELES	8	1.281	8	1.281
102 INVISA HOTELES	5	1.280	5	1.280
103 GARBI	6	1.226	7	1.272
104 PRINSOTEL	6	1.270	6	1.270
105 ZENIT HOTELES	16	1.257	16	1.257
106 HM HOTELS	9	1.262	9	1.255
107 SERCOTEL	8	774	11	1.253
108 BULL HOTELS	5	1.247	5	1.247
109 SB HOTELS	6	992	7	1.235
110 SEASIDE HOTELS	4	1.208	4	1.208
111 HOTELES CENTER	9	1.204	9	1.204
112 PALIA HOTELS	5	974	6	1.204
113 DUNAS HOTELS & RESORTS	4	1.190	4	1.190
114 DREAMPLACE HOTELS & RESORTS	4	1.203	4	1.183
115 CELUISMA	9	1.143	9	1.143
116 INTERTUR	6	1.124	6	1.124
117 GRUPO BALI	3	1.122	3	1.122
118 HOTELES2 (H2)	15	1.120	15	1.120
119 4R HOTELS	5	1.111	5	1.111
120 LOUVRE HOTELS	10	1.104	10	1.104
121 HELIOS	4	1.084	4	1.084
122 SPRING HOTELES	3	1.076	3	1.076
123 SH HOTELES	6	895	7	1.063
124 MONARQUE HOTELES	7	1.061	7	1.061
125 LEO MANAGEMENT	15	1.051	15	1.051
126 GLORIA PALACE	3	1.037	3	1.037
127 ONA SOL HOTELS	9	1.142	7	1.022
128 INTUROTOL	7	1.020	7	1.020
129 DERBY HOTELS COLLECTION	16	954	19	1.013
130 EIX HOTELS	4	993	4	993
131 ZEUS APARTAMENTOS	14	987	14	987
132 SALLÉS HOTELS	9	986	9	986
133 RAFAELHOTELES	8	1.097	7	982
134 DOMUS HOTELES	20	1.014	20	974
135 THE - TOTAL HOTEL EXPERIENCE	6	974	6	974
136 ECO HOTELES	9	945	9	967
137 MLL BAY HOTELS	4	955	4	955
138 R2 HOTELS	4	926	4	940
139 MEDITERRÁNEO SUR	6	886	7	932
140 PALAFOX HOTELES	6	996	6	929
141 HG HOTELES&GESTION	9	914	9	914
142 HOTELS NUÑEZ   NAVARRO	9	904	9	909
143 PRESTIGE HOTELS	5	898	5	898
144 INTUR	6	873	6	873
145 AUDITORIUM HOTELES	1	869	1	869
146 HOLIDAY WORLD	4	864	4	864
147 HOTELES JERESA	2	850	2	850
148 STIL HOTELS	7	1.247	5	822
149 ESPERANZA HOTELES	5	821	5	821
150 SERAMAR HOTELS	5	805	5	805

... / Principales grupos hoteleros por su presencia en España (01/01)

		2.012		2.013	
		Est.	Ud. Aloj.	Est.	Ud. Aloj.
151	HCC HOTELS	9	805	9	805
152	MACIA HOTELES	8	803	8	803
153	HOTELES M.A.	6	801	6	801
154	HACE	8	762	9	795
155	PALMIRA	5	792	5	792
156	VIK HOTELS	6	792	6	790
157	FLORIDA HOTELS	3	786	3	786
158	PABISA HOTELS	5	783	5	785
159	CALIFORNIA GARDEN	3	782	3	782
160	SAMBA HOTELS	4	768	4	768
161	DHOTELS	6	767	6	767
162	ROSAMAR HOTELS	5	765	5	765
163	MS HOTELES	6	679	7	763
164	HD HOTELS & RESORTS	4	758	4	758
165	HL HOTELES LOPEZ	4	745	4	745
166	VIME HOTELS & RESORTS	5	744	5	744
167	HOTELES BENIDORM	4	742	4	742
168	STELLA CANARIS HOTELS & RESORTS	2	736	2	736
169	SARAHOTELS GRUP	4	733	4	733
170	ONAGRUP HOTELS & RESORTS	9	728	9	728
171	HOTELERA POLLENSINA	13	724	13	724
172	GAVI-MAR	6	724	6	724
173	ADRIÁN HOTELES	3	723	3	723
174	ATLANTIS HOTELS & RESORTS	3	711	3	711
175	CONYBAR HOTELS	4	704	4	704
176	HOTENCO	8	703	8	703
177	TRAVELDGE	4	352	6	700
178	GRAN ISLA	5	699	5	699
179	HOTELES PORCEL	6	692	6	692
180	GRUPO ABADES	6	489	7	689
181	ML HOTELES	3	687	3	687
182	APARTHOTELES CALEDONIA	7	679	7	679
183	RIBAS	6	676	6	676
184	SERRANO HOTELS	4	598	5	674
185	MARBELLA CLUB HOTELES	3	426	4	671
186	HISPANO HOTELERA	5	660	5	660
187	ACTA HOTELS	22	660	22	660
188	SIDORME HOTELS	7	653	7	653
189	GRUPO FRIGOLA (HOTELES)	5	646	5	646
190	HIBISCUS HOTELS	3	642	3	642
191	D'OR HOTELES	4	801	3	637
192	AROS HOTELES	0	0	6	634
193	KN HOTELES	2	631	2	631
194	HOTELES MONTE	5	626	5	626
195	LOS FARIONES	3	617	3	617
196	GRUPO MUR HOTELES	4	615	4	615
197	TDI	5	530	6	612
198	SET HOTELS	6	600	6	600
199	BAHIA SUR HOTELES	3	599	3	599
200	SUN AND BEACH HOTELS	3	594	3	594

... / Principales grupos hoteleros por su presencia en España (01/01)

		2.012		2.013	
		Est.	Ud. Aloj.	Est.	Ud. Aloj.
201	PALAS PINEDA	2	584	2	584
202	SUN CONFORT	2	571	2	571
203	OCA HOTELS	7	606	7	568
204	RELAXIA	4	565	4	565
205	ENTREMARES	4	561	4	561
206	GRUPO JDC (DIV. HOTELERA)	4	470	5	560
207	GRUPO BAHÍA SERENA	5	559	5	559
208	JADAEISOL	3	556	3	556
209	EUROPE HOTELS	3	550	3	550
210	S'ALGAR HOTELS	7	591	6	547
211	POSADAS DE ESPAÑA	6	543	6	543
212	AR HOTELES	4	532	4	532
213	IZÁN HOTELES	3	533	3	531
214	ROOM MATE HOTELES	11	527	11	527
215	ATTICA 21 HOTELS	6	518	6	518
216	MONJORA	4	513	4	513
217	SYMBOL HOTELES	3	510	3	510
218	ERCILLA	5	508	5	508
219	POLLENTIA CLUB RESORT	2	508	2	508
220	AMIC HOTELS	5	507	5	507
221	CARRÍS HOTELES	8	504	8	504
222	GSA.H GESTIÓN DE SERVICIOS A HOTELES	6	504	6	504
223	VELADA HOTELES	4	503	4	503
224	AXOR HOTELES	2	502	2	502
225	PRECISE HOTEL COLLECTION	2	501	2	501
226	BAYUCA	4	498	4	498
227	CONFORT	4	493	4	493
228	MERCURY GRUP	3	490	3	493
229	A.S. HOTELES	12	545	11	487
230	CABOT PARETS	4	476	4	476
231	XONS HOTELS	3	471	3	471
232	MAJESTIC HOTEL GROUP	6	467	6	467
233	ALTAMAR HOTELS & RESORTS	3	465	3	465
234	MEDINA HOTELES	3	460	3	460
235	VALMANGA	5	460	5	460
236	BRAVA HOLIDAY-CLUB	3	457	3	457
237	GRUPO ARBO	3	444	3	444
238	ARANZAZU	4	439	4	439
239	GRUP SOTERAS	5	436	5	436
240	GRUPO RESIDE-HOSTELERIA	4	435	4	435
241	EIZASA HOTELES	6	432	6	432
242	LA MARINA	2	431	2	431
243	BEGOÑA	4	427	4	427
244	GRUPO ARZUAGA	5	421	5	421
245	LEVANTE HOTELES	4	420	4	420
246	GRUPO CASTELAR	5	416	5	416
247	CONVENCION	2	885	1	415
248	FERRER	3	414	3	414
249	MEDIUM HOTELES	10	639	7	412
250	ROYAL PREMIER HOTELES	3	408	3	408
251	ARTIEM HOTELS	3	405	3	405
252	G.H. GRANDES HOTELES	3	400	3	400

## Ranking de grupos y su distribución por enseñas

Grupo/Enseña	Est.	Ud. alojativas	Grupo/Enseña	Est.	Ud. alojativas
<b>1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL</b>	92	27.109	<b>11 PALLADIUM HOTEL GROUP</b>	33	7.560
SOL	41	13.912	FIESTA HOTELS & RESORTS	14	4.097
MELIÁ	42	11.417	AYRE	11	1.727
GRAN MELIÁ	5	1.352	FRESH HOTELS & APARTMENTS	2	452
INNSIDE BY MELIÁ	3	236	ROCKS HOTEL	2	442
ME BY MELIÁ	1	192	USHUAÍA	2	417
<b>2 NH HOTEL GROUP</b>	164	19.736	PALLADIUM HOTELS & RESORTS	1	411
NH	90	11.049	SIN ENSEÑA	1	14
HESPERIA	27	3.106	<b>12 HOTUSA</b>	70	7.364
NH RESORTS	11	2.502	EUROSTARS	44	4.517
NH COLLECTION	19	1.676	EXE	15	1.476
NH EXPRESS	16	1.255	SIN ENSEÑA	11	1.371
SIN ENSEÑA	1	148	<b>13 PLAYA SENATOR</b>	28	7.034
<b>3 BARCELO HOTELS &amp; RESORTS</b>	47	13.530	PLAYA	17	5.220
BARCELÓ	32	10.249	SENATOR	7	1.072
BARCELÓ PREMIUM	10	1.764	DIVERHOTEL	4	742
BARCELÓ COMFORT	5	1.517	<b>14 THOMAS COOK HOTELS (1)</b>	30	6.348
<b>4 RIU HOTELS &amp; RESORTS</b>	40	11.641	SIN ENSEÑA	25	4.998
RIU	23	4.870	SUNWING	3	936
CLUBHOTEL RIU	9	4.468	SUNPRIME	2	414
RIU PALACE	8	2.303	<b>15 PARADORES DE TURISMO</b>	94	6.053
<b>5 ACCOR HOTELS</b>	87	9.806	<b>16 HOTELES CATALONIA</b>	50	5.969
IBIS	44	4.745	CATALONIA	48	5.811
NOVOTEL	11	1.915	SIN ENSEÑA	2	158
IBIS BUDGET	15	1.391	<b>17 GRUPOTEL</b>	34	5.925
MERCURE	9	919	<b>18 HUSA HOTELES</b>	48	5.389
PULLMAN	2	420	HUSA	46	5.237
IBIS STYLES	2	105	HOTELANDGO	1	90
ATENEA	1	94	SIN ENSEÑA	1	62
SUITE NOVOTEL	1	90	<b>19 PRINCESS HOTELS &amp; RESORTS</b>	13	5.247
FORMULE 1	1	79	<b>20 LOPESÁN HOTELS &amp; RESORTS</b>	11	5.211
IBIS STYLES	1	48	IFA	8	2.837
<b>6 MARRIOTT INTERNATIONAL</b>	77	9.530	LOPESAN	3	2.374
AC HOTELS BY MARRIOTT	66	7.202	<b>21 PLAYA SOL HOTEL GROUP</b>	47	5.124
THE RITZ-CARLTON	2	953	HIPOTELS	26	5.054
RENAISSANCE	3	827	<b>23 HOTELES SILKEN</b>	32	4.648
THE AUTOGRAPH COLLECTION	5	362	<b>24 INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP</b>	36	4.596
MARRIOTT	1	186	HOLIDAY INN EXPRESS	23	2.465
<b>7 IBEROSTAR HOTELS &amp; RESORTS</b>	32	9.489	HOLIDAY INN	8	1.417
IBEROSTAR	14	4.690	INTERCONTINENTAL	2	366
IBEROSTAR PREMIUM	14	4.028	CROWNE PLAZA	2	271
IBEROSTAR THE GRAND COLLECTION	3	406	INDIGO	1	77
IBEROSTAR PREMIUM GOLD	1	365	<b>25 TUI</b>	15	4.437
<b>8 H10 HOTELS</b>	36	8.913	SIN ENSEÑA	10	2.407
<b>9 BEST HOTELS</b>	28	8.358	ROBINSON CLUB	4	1.319
SIN ENSEÑA	13	4.062	CLUB MAGIC LIFE	1	711
BEST	12	3.865	<b>26 HOTELES GLOBALES</b>	19	4.380
GBB	3	431			
<b>10 WYNDHAM HOTELS WORLWIDE</b>	54	8.195			

... / Ranking de grupos y su distribución por enseñas

Grupo/Enseña	Est.	Ud. alojativas	Grupo/Enseña	Est.	Ud. alojativas
<b>27 BE LIVE HOTELS</b>	20	4.321	<b>37 BLUE BAY HOTELS &amp; RESORTS</b>	11	3.165
LUADAY	8	1.977	BELLEVUE	5	2.181
BE LIVE	8	1.951	BLUE BAY	3	673
SIN ENSEÑA	3	290	BLUE CITY	3	311
BE SMART	1	103	<b>38 ROC HOTELS</b>	16	3.145
<b>28 SERVIGROUP</b>	16	4.270	ROC	14	2.496
<b>29 PROTUR HOTELS</b>	18	3.863	SIN ENSEÑA	2	649
<b>30 H. TOP HOTELS GROUP</b>	15	3.824	<b>39 MED PLAYA</b>	13	3.105
<b>31 VIVA HOTELS &amp; RESORTS</b>	18	3.608	<b>40 HOTELES SAINT MICHEL</b>	21	3.052
VIVA	14	3.167	<b>41 CONFORTEL HOTELES</b>	19	3.043
VANITY	2	306	<b>42 VINCCI HOTELES</b>	25	2.960
SIN ENSEÑA	2	135	VINCCI	18	2.206
<b>32 ALLSUN HOTELS</b>	16	3.541	VINCCI SELECCIÓN	7	754
<b>33 THB HOTELS</b>	18	3.460	<b>43 EXPO HOTELES &amp; RESORTS</b>	10	2.923
<b>34 STARWOOD HOTELS &amp; RESORTS</b>	17	3.424	SIN ENSEÑA	8	2.108
SHERATON	6	1.193	EXPO	2	815
THE WESTIN	2	603	<b>44 HOTELES SANTOS</b>	11	2.613
THE LUXURY COLLECTION	4	494	<b>45 INSOTEL</b>	8	2.495
W	1	473	<b>46 SUNRISE BEACH HOTELS</b>	10	2.415
LE MERIDIEN	2	374	<b>47 EVENIA HOTELS</b>	12	2.395
FOUR POINTS BY SHERATON	1	154	<b>48 GARDEN HOTELS</b>	13	2.387
ST. REGIS	1	133	GARDEN	12	2.262
<b>35 PIERRE &amp; VACANCES</b>	23	3.325	SIN ENSEÑA	1	125
PIERRE & VACANCES	19	2.420	<b>49 SANDOS HOTELS &amp; RESORTS</b>	9	2.368
SIN ENSEÑA	2	710	MARCONFORT	6	1.350
PIERRE & VACANCES PREMIUM	1	157	SANDOS	3	1.018
MAEVA	1	38	<b>50 BLAU HOTELS &amp; RESORTS</b>	5	2.364
<b>36 BLUE SEA HOTELS</b>	20	3.221	BLAU	4	1.969
BLUE SEA	19	3.185	SIN ENSEÑA	1	395
URBAN SEA	1	36			

(1) Agregado de las cadenas HI Hotels y Hoteles Sunwing, controladas por el grupo Thomas Cook.

Fuente: Censo de Hoteles Hostelmarket



Cuotas de mercado de los principales grupos hoteleros en España (01/01/2014)

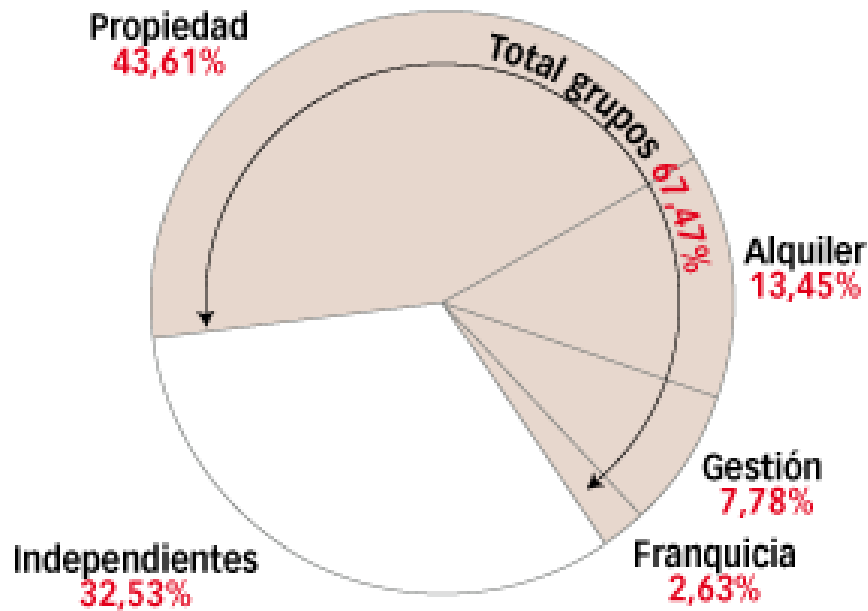
Total (\*)  
790.920 ud. aloj.



(\*) Total de habitaciones y apartamentos de los establecimientos integrados en cadenas e independientes de 40 o más habitaciones.

Fuente: Censo de Hoteles Hostelmarket

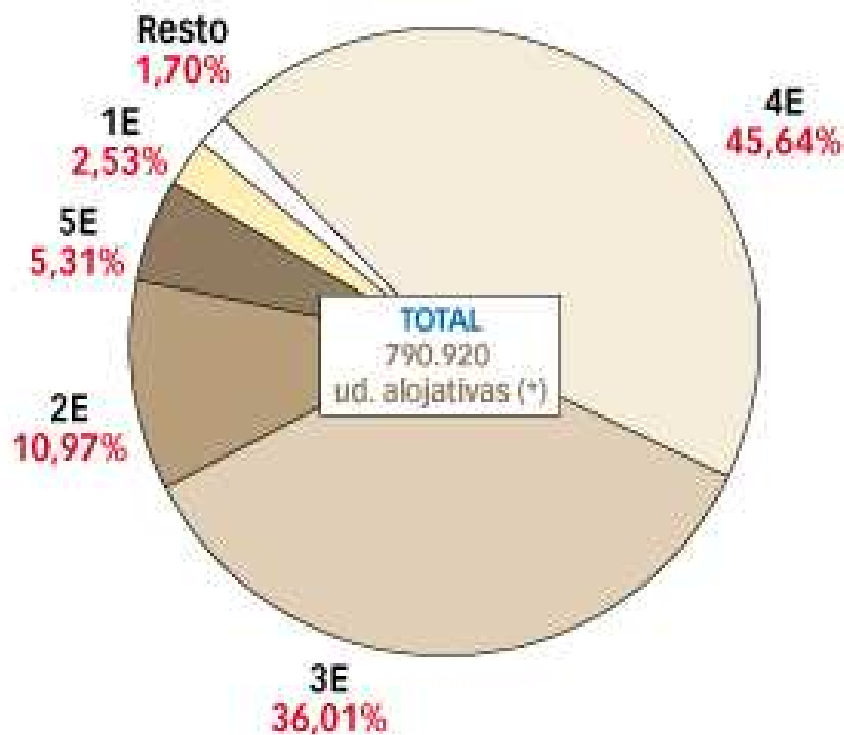
## Reparto de las unidades alojativas por modelo de explotación (01/01/2014)



(\*) Total de habitaciones y apartamentos de los establecimientos integrados en cadenas e independientes de 40 o más habitaciones.

Fuente: Censo de Hoteles Hostelmarket

## Reparto de las unidades alojativas por categoría (01/01/2014)



(\*) Total de habitaciones y apartamentos de los establecimientos integrados en cadenas e independientes de 40 o más habitaciones.

Fuente: Censo de Hoteles Hostelmarket



# Anexo 6

## Extracto de un Nodo

---



[<Elementos internos\\Entrevistas\\Cliente Pequeño 11>](#) - § 11 referencias codificadas [Cobertura 13,30%]

Referencia 1 - Cobertura 1,24%

R: Si te soy honesto, cuando tengo que negociar un contrato con algún proveedor de algún servicio o de alguna mercadería o algo, honestamente, no me planteo cómo ni cuánto es de sostenible. Supongo que con el tiempo todos nos iremos poco a poco concienciando. Valoras antes otras cosas.

E: ¿Qué es lo que valoras a la hora de negociar con un proveedor?

R: En primer lugar costes.

Referencia 2 - Cobertura 2,18%

E: ¿Y los siguientes criterios?

R: Bueno, dentro de un justiprecio por el tipo de bien o servicio que estoy negociando, pues la atención, la capacidad, el tipo de respuesta, depende. Por ejemplo, si es un proveedor de mercaderías, la calidad del género que me pueda ofrecer dentro de unos precios. Si es un proveedor de servicios, pues la capacidad de respuesta o la capacidad de reacción para cubrir mis necesidades de una manera rápida. Esto es una empresa pequeñita, pero tiene unas necesidades considerables, debido al número de habitaciones. Por ejemplo imagina una empresa de limpieza de habitaciones, que ahora hay muchísimas, que me ofrece un precio competitivo;

Referencia 3 - Cobertura 1,12%

imagina que yo te llamo a las 10 de la noche y te digo que mañana en vez de limpiar 50 habitaciones tienes que limpiar 500, porque he tenido la cancelación de un vuelo, y he vendido a 400 personas. ¿Tú puedes encontrar a las 10 de la noche 20 personas para venir mañana a limpiar habitaciones? Eso es calidad de servicio, capacidad de respuesta.

Referencia 4 - Cobertura 1,62%

E: De cara a empresas como estas de limpieza de habitaciones, que es un proveedor vuestro, pero que trabaja dentro de vuestras instalaciones, en cierta medida ¿tenéis que velar porque ellos cumplan ciertos criterios como por ejemplo prevención de riesgos laborales, entregas de TC1, TC2, etc.?

R: Cualquier servicio que tenga externalizado, todos los meses me hacen entregas de TC's, de planes de prevención, formación, revisiones médicas anuales, etc. Vamos lo mismo que a mi plantilla directa.

Referencia 5 - Cobertura 1,16%

E: ¿Y se trata más bien de una visita de cortesía, para ver cómo trabajan o se trata más bien de una auditoría para profundizar en algún aspecto concreto?

R: A veces, para homologar a algún proveedor, sobre todo de mercaderías, se han visitado sus instalaciones, se ve cómo procesan, como se hace todo el trasiego de producto hasta nuestras instalaciones.

Referencia 6 - Cobertura 0,63%

E: ¿Y ahí el criterio de sostenibilidad es algo que valoráis?

R: No.

E: ¿La visita la haces personalmente tú o te apoyas en algún auditor externo, o especialista?

R: Yo mismo, personalmente.

Referencia 7 - Cobertura 0,42%

E: Volviendo a los proveedores, las visitas tan solo al comienzo...

R: En la fase de homologación, en el arranque para dar el ok.

Referencia 8 - Cobertura 1,28%

A la hora de trabajar con un proveedor, de lavandería, por ejemplo, ¿tratáis de imponer unas condiciones vuestras o hay una especie de colaboración en la que escucháis cómo ellos suelen trabajar, tratando de buscar una forma de trabajo del tipo de consenso o equilibrio?

R: Siempre es un tira y afloja, en cuanto a condiciones, o bien de pago, o de facturación, o de rápeles, o de tarifas.

Referencia 9 - Cobertura 1,15%

E: Ese tipo de pruebas, ¿tú las ves orientadas más hacia el medio ambiente o hacia el ahorro de costes que podamos tener unos u otros? Me refiero a estas pruebas en general en la industria.

R: Yo creo que sí (costes). Si al mismo tiempo de reducir los costes se generan menos residuos, pues mejor, *chapeau!*. Pero el detonante yo creo que es el coste.

Referencia 10 - Cobertura 1,76%

E: En la relación cliente proveedor, ¿crees que ahora ya no es una prioridad el exigir al proveedor temas de sostenibilidad, o de medio ambiente, siendo ahora el principal objetivo el precio?

R: Sí, es así. Pero siempre se busca una relación calidad y precio. Precio, precio, precio,... depende. Y apretar a los proveedores, por ejemplo, el año que viene, la subida prevista me la tienes que congelar. En nuestro sector el margen de rentabilidad en nuestro negocio se ha quedado tan estrecho, tan estrecho, que poco margen te queda, poco más.

Referencia 11 - Cobertura 0,75%

R: Como resumen, el coste se valora mucho, pero en general no es una excusa para no ir en la línea de la sostenibilidad. Es más bien un tema de voluntad de creer en ello y querer hacerlo, y tener el tiempo y los recursos para ello.

[<Elementos internos\\Entrevistas\\Cliente Pequeño 12>](#) - § 3 referencias codificadas [Cobertura 5,80%]

Referencia 1 - Cobertura 4,02%

¿Quién selecciona a los proveedores?

R: La mayor parte yo, y algunos desde la central. Por ejemplo proveedores del tipo de lavandería industrial los selecciono yo mismo. Otros proveedores de mercancías más generales, por ejemplo para bar y cocina, quizás a veces yo y a veces la central.

E: ¿Cuáles son los criterios primordiales a la hora de seleccionar los proveedores?

R: Indudablemente precio, acorde al servicio o la calidad que se ha pactado. Es decir, una vez definido el estándar de calidad que se requiere en el producto o en el servicio, y esto no es cuestionable, la selección se basa en el precio.

E: ¿Alguna vez habéis considerado algún aspecto ligado a la sostenibilidad en las condiciones de compra? Me explico, en los contratos con los proveedores ¿habéis considerado algún tipo de cláusulas, de requerimientos sobre ello?

R: Nosotros no.

Referencia 2 - Cobertura 1,35%

17.¿De los siguientes aspectos sociales cuáles considera en sus compras



Ninguno. Ahora bien, ante la pregunta de cuáles podría considerar, él considera que no proceden los temas que se mencionan en este sector, pues él no cree que haya discriminación, abusos, mano de obra infantil, etc.

Referencia 3 - Cobertura 0,43%

18 ¿De los siguientes aspectos medioambientales cuáles considera en sus compras?

Ninguno.