

# La entrevista en profundidad como metodología en la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro

Manuel F. Morales Contreras<sup>1</sup>, Paloma Bilbao Calabuig<sup>1</sup>, Carmen Meneses Falcón<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Departamento de Gestión de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.  
[mfcontreras@comillas.edu](mailto:mfcontreras@comillas.edu), [pbilbao@comillas.edu](mailto:pbilbao@comillas.edu)

<sup>2</sup>Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.  
[cmeneses@comillas.edu](mailto:cmeneses@comillas.edu)

**Resumen.** En los últimos años se está incrementando el número de investigaciones que hacen uso de la metodología cualitativa en el intento de una mayor comprensión de la realidad empresarial. Se ha llevado a cabo un estudio para conocer la problemática de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro de las empresas hoteleras en España. En el citado estudio, se ha decidido seguir un doble enfoque de tipo cualitativo, que ha consistido en un análisis exploratorio de las evidencias documentales, así como una serie de entrevistas en profundidad a diversos interlocutores. Este trabajo justifica la pertinencia en la elección de las metodologías cualitativas en base a los objetivos de estudio y a los resultados que se han obtenido.

**Palabras clave:** sostenibilidad, compras, cadena de suministro, metodología cualitativa, entrevista en profundidad.

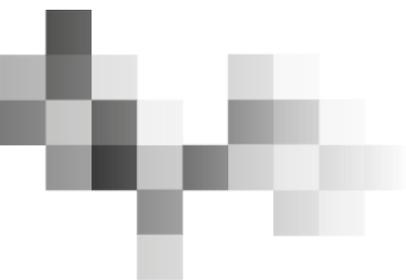
## The interview as the methodology to study Sustainable Supply Chain Management

**Abstract.** During the last years, there is a growth on research initiatives using qualitative methodologies to better understand the reality of organizations. The following work describes and evaluates the degree of implementation of sustainable purchasing in the supply chain in the hotel sector in Spain. A qualitative methodology has been followed, consisting on an literature review and interviews to different managers in clients and suppliers companies. This work concludes that the chosen qualitative methodologies are the best approach based on the objectives that are defined and the results.

**Keywords:** sustainability, purchasing, supply chain, qualitative methodology, interview.

## 1. Introducción

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. No obstante, se ha puesto de relieve las divergencias y confluencias ontológicas y



epistemológicas de la metodología cualitativa y cuantitativa, mostrándolas como paradigmas incompatibles o complementarios (Denman y Haro, 2000).

La investigación cualitativa tradicionalmente se ha desarrollado en las ciencias sociales, la antropología, la sociología, la pedagogía y la psicología. Desde hace varios años, se han comenzado a utilizar en otros campos de investigación, como son los de la sanidad, la economía o la gestión de empresas. En este último campo, se observa que el correcto funcionamiento de las organizaciones depende de multitud de factores tanto externos como internos. Las empresas son una realidad construida socialmente y se pueden estudiar desde diferentes perspectivas. Esto ha dado lugar a que sea objeto de estudio de diferentes disciplinas científicas que han desarrollado ramas específicas para su análisis (Roca, 1998): antropología, sociología o psicología de la empresa. Gummesson (2000; p. 35) piensa que los métodos tradicionales de investigación en administración de empresas, únicamente permiten examinar de forma parcial la realidad, y no son útiles si queremos analizar los procesos organizativos como la toma de decisiones o la gestión del cambio.

Las investigaciones en el campo de la administración de empresas utilizan los dos tipos de aproximaciones, cualitativas y cuantitativas, aunque es evidente que prevalece el uso de metodologías de carácter cuantitativo (por ejemplo véase el trabajo de Phelan et al., 2002, en el área de la estrategia empresarial).

En cualquier caso, los métodos cualitativos presentan importantes contribuciones para la teoría y la práctica de la dirección de empresas (Barr, 2004). En los últimos años se está incrementando el número de investigaciones que hacen uso de la metodología cualitativa o de metodologías mixtas en el intento de una mayor comprensión de la realidad empresarial (Caro y Díez, 2005). Esta tendencia de integración de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, se conoce como métodos híbridos o mixtos de investigación (Creswell, 2003; Tashakkori y Teddlie, 2003). En este sentido, ya no resulta necesario tener que decidir por una de las dos aproximaciones (cuantitativa o cualitativa), sino más bien buscar la manera en la que se pueden combinar las fortalezas de cada enfoque a través de una aproximación híbrida (Molina et al., 2012).

El enfoque cualitativo abarca una amplia gama de técnicas, como pueden ser la observación, la investigación de la acción, las entrevistas en profundidad, las dinámicas de grupos, los estudios Delphi, los estudios de casos, etc. Todos estos métodos tienen un elemento común en la investigación cualitativa que consiste en recabar datos en forma de palabras e imágenes, que después serán interpretadas y analizadas. De todos ellos, se ha de reconocer la gran importancia que tiene la investigación basada en estudio de casos, ya que es una de las más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa en administración de empresas (Caro y Díez, 2005; Castro, 2010).

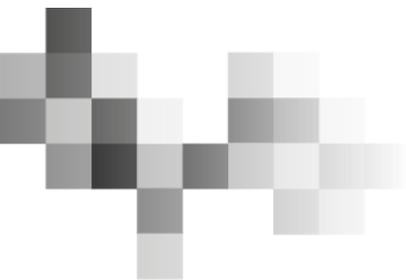
Se ha llevado a cabo un estudio para conocer la problemática de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro de las empresas hoteleras en España. En el citado estudio, se ha decidido seguir un doble enfoque de tipo cualitativo, que ha consistido en un análisis exploratorio de las evidencias documentales relacionadas con el tema de estudio, y a continuación una serie de entrevistas en profundidad a diversos interlocutores.

El objetivo fundamental de este trabajo es justificar que esta es la técnica que mejor se adecúa para la consecución de los objetivos de nuestro estudio.

## **2. La sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro**

### **Antecedentes**

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.

Pero el cumplimiento con los 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 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 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 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 compra sostenible 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).

La finalidad de este trabajo de investigación es describir y evaluar el grado de implementación de políticas de compra socialmente responsables de las cadenas hoteleras en España con sus proveedores de lavandería industrial. 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.

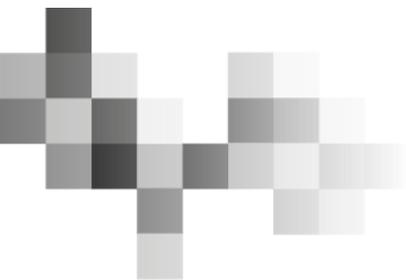
### 3. Metodología

#### Elección de Metodología.

Para tratar de dar respuesta a los objetivos que se han planteado en esta investigación, se ha decidido optar por una metodología de tipo cualitativo, que se justifica por diversas razones. Por un lado, la mayor parte de la bibliografía consultada se apoya en metodologías de estudios de caso y cuantitativas, siendo la cualitativa la menos utilizada. Además, ésta es la metodología que mejor se adapta a la naturaleza del objeto de estudio.

Las grandes empresas de España, las empresas que forman el IBEX 35, son las que más han avanzado en el desarrollo de políticas de sostenibilidad, 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 a partir de la documentación que se encuentra disponible sobre estas empresas. 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.

Es por ello que la revisión de la documentación no es suficiente.

Por otro lado, la metodología cualitativa es la que mejor permite obtener respuestas a las preguntas que se plantean para la consecución de los objetivos de esta investigación. En este estudio, se ha seguido un doble enfoque de tipo cualitativo, que 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. De igual forma, se ha utilizado la observación de las empresas del sector, lo que se ha reflejado en un diario de campo metodológico. 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.

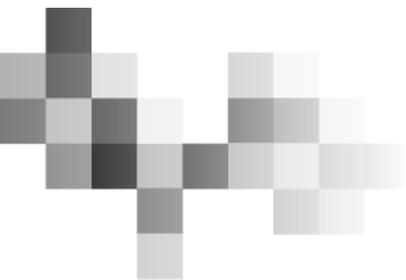
En segundo lugar este estudio de campo ha consistido en una serie de entrevistas en profundidad a diversos interlocutores de las empresas clientes y proveedores, procediendo a continuación a su análisis categórico e interpretativo en profundidad. Esta es la técnica que mejor se adecúa para la consecución 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. La entrevista en profundidad a diversos interlocutores de las empresas clientes y proveedores permite confirmar y consolidar la información de la que se parte, así como recabar la que falta para completar una visión fidedigna de lo que sucede en este sector. Las entrevistas en profundidad son apropiadas en situaciones de investigación como la que se está 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 aún no responde a patrones estándares o generalizados.

#### **Diseño de la entrevista en profundidad.**

Siguiendo a Vallés (2002), el proceso de diseño de una entrevista cualitativa sigue una serie de etapas, que van desde la determinación de las cuestiones de investigación, los asuntos de conversación y otros aspectos de la sesión de entrevista, hasta la selección de los entrevistados y otros preparativos.

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). 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.

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. 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).

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.

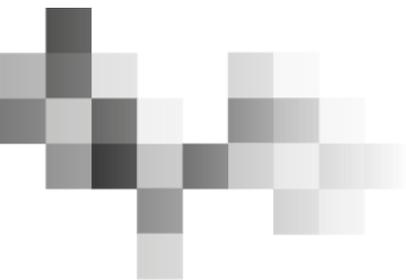
En esta investigación, el autor principal ha realizado las entrevistas y el estudio de campo. Con anterioridad, el entrevistador se ha preparado al respecto, documentándose y formándose adecuadamente. El entrevistador posee una experiencia de más de tres años en el sector objeto de estudio, experiencia 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 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.

El registro de las entrevistas se ha realizado mediante grabación digital, utilizando una segunda grabadora como respaldo. 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, se reflejan 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).*

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.
- 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.

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. Se ha tratado de buscar empresas con sede en zona centro de España, de forma que se facilitase el acceso a los interlocutores. La experiencia previa en este sector por parte del entrevistador ha facilitado el poder acceder a algunas de las personas entrevistadas. 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.
- c) En otras ocasiones un intermediario con una posición de cierta relevancia en el sector ha ejercido como mediador para presentar al entrevistado y preparar el escenario.
- 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.

Ha habido situaciones en las que se ha fracasado a la hora de establecer contacto con un interlocutor para realizar la entrevista por razones diversas: a) empresas que son reservadas y deciden no compartir información; b) otras que consideran que es suficiente con lo que ya tienen publicado en web y medios; y c) otras que declinan nuestra propuesta por cuestiones de disponibilidad y escaso interés.

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 se 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 (...)”.*

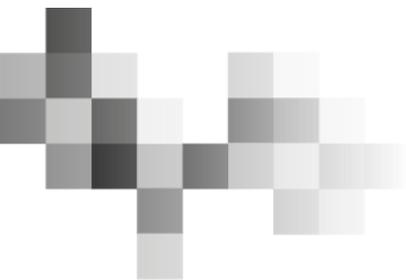
*“Tengo algunas entrevistas concertadas, pendientes de confirmación para la semana que viene (...)”.* (Diario Metodológico, martes 13 mayo 2014).

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

La sugerencia de llevar un Diario Metodológico 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. Aporta una aclaración de ciertos matices o circunstancias de cara a los análisis que se realizan posteriormente. 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).*

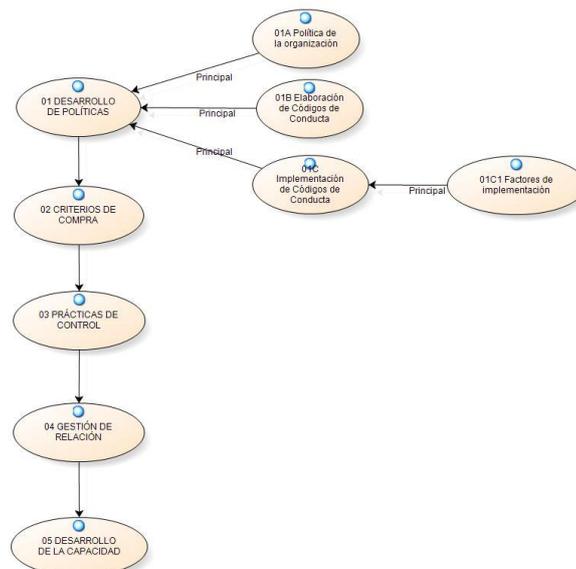
### La transcripción.

Una vez las entrevistas realizadas, se ha procedido a la transcripción completa y fidedigna 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. Para llevar a cabo esta labor desde un punto de vista de forma, se han seguido unas instrucciones escritas para los transcritores y protocolos de transcripción (Casamiglia y Tuson, 1999).

### Análisis e interpretación.

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 este estudio de investigación, las categorías surgen de los objetivos que se han planteado, del marco teórico, del guion de las entrevistas, y finalmente, de la lectura detenida de las mismas. Las categorías que se han considerado se reflejan en la Figura 1 siguiente:

Figura 1: Categorías de análisis.



Fuente: Elaboración propia

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), y se ha llevado a cabo con el apoyo de NVIVO, un software para el análisis cualitativo. Una vez codificados todos los recursos y las entrevistas, comienza la fase de análisis encaminada a la interpretación. Para ello se aborda una aproximación al análisis del discurso y el análisis de contenido. En el análisis del discurso, se inspeccionan las palabras y el discurso propiamente dicho que han utilizado los informantes entrevistados. Desde NVIVO se han obtenido esquemas de nube, como el que se presenta en la Figura 2, que permiten una visualización rápida de las palabras y conceptos más utilizados por los entrevistados, según su tipología.

Por ejemplo, a la hora de estudiar la frecuencia de uso de palabras relacionadas con la sostenibilidad y sus tres aspectos, 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 por un lado 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. Por otro lado, una concienciación muy similar entre todas las empresas proveedoras. Comparando empresas clientes con proveedores, las primeras suelen hacer más uso del término sostenibilidad, mientras que las segundas prefieren hacer uso de los aspectos más concretos como son el medioambiental o el social.

Figura 2: Marca de nube de frecuencia de palabras en Empresas Clientes.

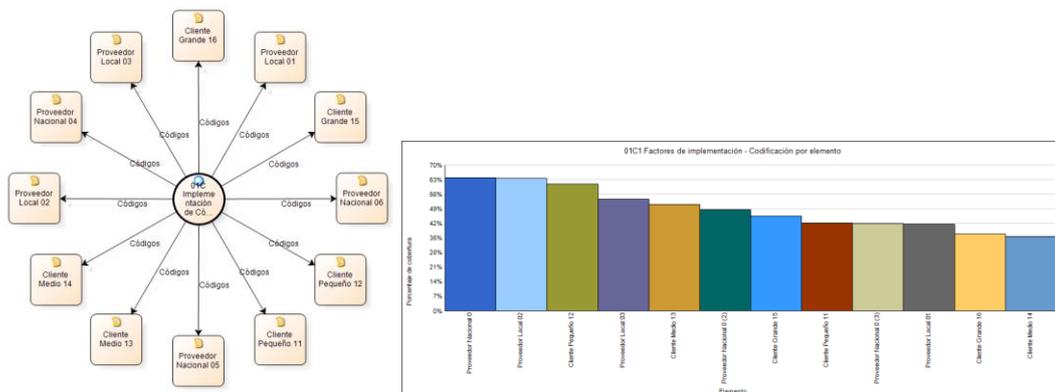


Fuente: Elaboración propia a partir de tratamiento de datos en NVIVO.

En el análisis de contenido, se profundiza en las categorías analíticas o conceptos que han guiado la primera parte del análisis, mediante la extracción de nodos. Se persigue estudiar las distintas relaciones entre cada una de las categorías con cada uno de los recursos (entrevistas).

La Figura 3 muestra dos ejemplos de gráficos que nos permiten estudiar la 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.

Figura 3. Relación de categorías con cada uno de los recursos (entrevistas).



Fuente: Elaboración propia.

## 4. Resultados

Se ha obtenido una gran cantidad de resultados relacionados con el estudio de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro. Se resumen las más relevantes:

A nivel del objeto del estudio, se han evaluado y descrito con detenimiento el grado de la implementación de políticas de compra socialmente responsables 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. 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 compra responsable hacia los proveedores. Actualmente se podría 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 en alguna (s) etapa (s) del modelo, pero están aún lejos de llevarlas a todas las etapas que este propone. 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.

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. Los factores más relevantes son los siguientes:

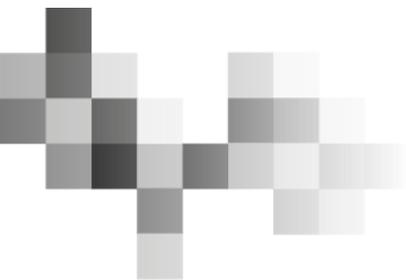
- La demanda del mercado, por parte de los consumidores, que expresamente soliciten a sus clientes un cumplimiento con criterios de sostenibilidad.
- Exigencias por parte de la normativa, gobiernos y administraciones públicas.
- Situación de mercado en cuanto a demanda, precios y márgenes.
- La concienciación y el compromiso por parte de la Dirección de las empresas clientes.
- 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.

## 5. Conclusiones

Se han obtenido conclusiones de tipo metodológico. El análisis de la información recogida permite poder afirmar que las únicas metodologías para acceder a ella, en el nivel de profundidad que se requería en este trabajo, eran las de revisión de la literatura y la entrevista en profundidad. Otras metodologías no habrían resultado adecuadas 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.

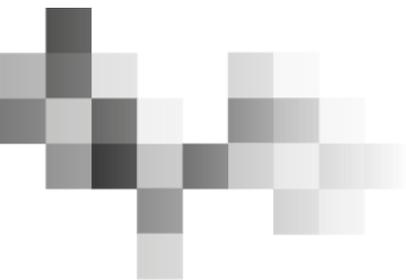
En relación a la determinación del número de empresas a entrevistar, se ha constatado que una muestra de seis empresas clientes y seis proveedores resulta suficiente. El análisis de las entrevistas ha confirmado este punto, en la medida que se alcanza el punto de saturación de información. Esto se ha 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).

Respecto al objeto de este estudio, se puede 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, se han encontrado diferentes resultados, como los expuestos anteriormente.



## Referencias

- Barr, P. (2004). Current and potential importance of qualitative methods in strategy research. Ketchen, D., Bergh, D. (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management*. Elsevier, Oxford, pp. 165–188.
- Bowen, F.E.; Cousins, P.D.; Lamming, R.C. & Faruk, A.C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, vol. 110, no. 2, pp. 174–189.
- Caro, F.J. & Díez, E.P. (2005). Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 11, Nº 2, pp. 45-58.
- Casamiglia, H. & Tuson, A. (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*, Barcelona, Ed. Ariel.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, Julio-Diciembre, 1 (2): 31-54.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. (2003). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks.
- Denman, C. & Haro, J.C. (2000). *Por los Rincones. Antología de Métodos Cualitativos en la Investigación Social*. México, El Colegio de Sonora.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century*. New Society, Stoney Creek, CT.
- Glaser, B. & Strauss A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Gorden, R. (1975). *Interviewing. Strategy, techniques and tactics*, Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*. 18 (1): pp. 59-82.
- Gummesson, E. (2000): *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- 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.
- Kvale S. (1996). *Interviews. An introduction to qualitative research interviewing*. Londres: Sage.
- Leire, C. & Mont, O. (2010). The Implementation of Socially Responsible Purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, pp. 27-39.
- Molina, J.F., López, M. D., Pereira J., Pertusa E. M. & Tarí J. J. (2012). Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: ventajas e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. doi:10.1016/j.cede.2012.01.001.
- Mont, O. & Leire, C. (2009). Socially Responsible Purchasing in the Supply Chain: Drivers and Barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal*, 5(3), pp. 388-407.
- Murray, J.J. (2003). When you Get What you Bargained for—but don't. *Purchasing*, 132 (4).
- Phelan, S., Ferreira, M. & Salvador, R. (2002). The first twenty years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal* 23, 1161–1168.
- Roca, J. (1998): *Antropología industrial y de la empresa*. Ariel Antropología, Barcelona.
- Roca, M. & 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. & Weller, S. (1986). Culture as consensus: A theory of culture and informant accuracy. *American Anthropologist*, 88: pp.313–338.
- Rubin, H.J. & Rubin, L. (1995). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Londres: Sage.
- Seuring, S. & 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.
- 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.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Sage, Thousand Oaks.
- Vallés, M. (2002). *Entrevistas cualitativas. Cuadernos metodológicos*. Madrid. CIS.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future, World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, Oxford.



- Desarrollo de políticas internas.
- Políticas de sostenibilidad de la organización.
- Elaboración de políticas de compra.
- Implementación de políticas de compra.
- 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 compras socialmente responsables.

