

# La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España

Mercè Roca  
Silvia Ayuso

Documento de trabajo nº 15  
Julio 2013

CÀTEDRA

**MANGO**

RSC



Cátedra de Responsabilidad  
Social Corporativa

Escola Superior de Comerç Internacional  
UNIVERSITAT POMPEU FABRA

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

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-21919-2013

# **La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España**

Mercè Roca  
Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra  
Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa  
Documento de trabajo nº 15  
Julio 2013

## Índice

<b>0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Marco conceptual</b> .....	<b>8</b>
2.1. La RSC en la cadena de suministro.....	8
2.2. Estrategias y herramientas de gestión responsable de la cadena de suministro .....	10
<b>3. Objetivo y metodología</b> .....	<b>13</b>
3.1. Objetivo.....	13
3.2. Metodología .....	13
3.2.1. Descripción de la muestra y de la recogida de datos .....	13
3.2.2. Metodología empleada en el análisis .....	15
3.3. Limitaciones.....	15
<b>4. Resultados</b> .....	<b>18</b>
4.1. Información y transparencia.....	18
4.2. Evaluación del riesgo y definición de requisitos.....	18
4.2.1. Definición de requisitos y pertenencia a multinacionales extranjeras .....	19
4.2.2. Definición de requisitos y posición en la cadena de valor .....	20
4.2.3. Definición de requisitos y valor de marca.....	21
4.2.4. Definición de requisitos y desempeño en RSC .....	22
4.3. Medidas de seguimiento y control .....	23
4.3.1. Medidas de control y pertenencia a multinacionales extranjeras ....	24
4.3.2. Medidas de control y posición en la cadena de valor .....	25
4.3.3. Medidas de control y valor de marca.....	26
4.3.4. Medidas de control y desempeño en RSC .....	27
4.4. Medidas de promoción y mejora continua .....	28
4.4.1. Medidas de promoción y pertenencia a multinacionales extranjeras .....	29
4.4.2. Medidas de promoción y posición en la cadena de valor .....	30
4.4.3. Medidas de promoción y valor de marca.....	31
4.4.4. Medidas de promoción y desempeño en RSC .....	32
4.5. Colaboración con <i>stakeholders</i> .....	33
4.5.1. Colaboración con stakeholders y pertenencia a multinacionales extranjeras .....	34
4.5.2. Colaboración con stakeholders y posición en la cadena de valor ...	35
4.5.3. Colaboración con stakeholders y valor de marca.....	36
4.5.4. Colaboración con stakeholders y desempeño en RSC .....	36
4.6. Análisis cruzado entre los diferentes enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro .....	37
<b>5. Conclusiones</b> .....	<b>39</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>41</b>
Anexo 1: Listado de empresas e informes analizados.....	41
Anexo 2: Información recogida a nivel cuantitativo .....	43
<b>Referencias</b> .....	<b>44</b>
<b>Información sobre las autoras</b> .....	<b>46</b>

## Figuras

Figura 1: Enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro .....	12
Figura 2: Distribución de empresas por pertenencia a multinacionales extranjeras.....	14
Figura 3: Distribución de empresas por grupos sectoriales.....	14
Figura 4: Interrelación entre pertenencia a multinacionales extranjeras con definición de requisitos.....	20
Figura 5: Interrelación entre posición en la cadena de valor con definición de requisitos.....	21
Figura 6: Interrelación entre valor de marca con definición de requisitos.....	22
Figura 7: Interrelación entre desempeño en RSC con definición de requisitos .....	23
Figura 8: Interrelación entre pertenencia a multinacionales extranjeras con medidas de control.....	25
Figura 9: Interrelación entre posición en la cadena de valor con medidas de control .....	26
Figura 10: Interrelación entre valor de marca con medidas de control.....	27
Figura 11: Interrelación entre desempeño en RSC con medidas de control ....	28
Figura 12: Interrelación entre pertenencia a multinacionales extranjeras con medidas de promoción .....	30
Figura 13: Interrelación entre posición en la cadena de valor con medidas de promoción.....	31
Figura 14: Interrelación entre valor de marca con medidas de promoción.....	32
Figura 15: Interrelación entre desempeño en RSC con medidas de promoción.....	33
Figura 16: Interrelación entre pertenencia a multinacionales extranjeras con colaboración con <i>stakeholders</i> .....	35
Figura 17: Interrelación entre posición en la cadena de valor con colaboración con <i>stakeholders</i> .....	35
Figura 18: Interrelación entre valor de marca con colaboración con <i>stakeholders</i> .....	36
Figura 19: Interrelación entre desempeño en RSC con colaboración con <i>stakeholders</i> .....	37

## Tablas

Tabla 1: Estudios sobre la gestión responsable de la cadena de suministro en el ámbito internacional.....	9
Tabla 2: Estudios sobre la gestión responsable de la cadena de suministro en el contexto español .....	10
Tabla 3: <i>Checklist</i> para el análisis de los informes de RSC .....	15
Tabla 4: Porcentaje de empresas que definen requisitos de RSC para proveedores .....	18
Tabla 5: Requisitos de RSC para proveedores (exigibles o valorables).....	19
Tabla 6: Porcentaje de empresas que realizan medidas de seguimiento y control .....	23
Tabla 7: Datos reportados acerca de medidas de control de proveedores .....	24

Tabla 8: Porcentaje de empresas que realizan medidas de promoción y mejora continua.....	29
Tabla 9: Porcentaje de empresas que colaboran con <i>stakeholders</i> .....	33
Tabla 10: Iniciativas sectoriales o <i>multistakeholder</i> relacionadas con la gestión responsable de la cadena de suministro.....	34
Tabla 11: Porcentaje de empresas que aplican cada enfoque de gestión responsable de la cadena de suministro .....	37
Tabla 12: Correlación entre los diferentes enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro.....	38

## 0. Resumen ejecutivo / Resum executiu / Executive summary

### RESUMEN EJECUTIVO:

El presente estudio realiza un análisis de las memorias de sostenibilidad de las 50 mayores empresas con sede en España (por volumen de facturación). Se centra en hacer una descripción sistematizada de la información referida a la gestión de la RSC más allá de las fronteras de la propia empresa, analizando los datos disponibles acerca de la transmisión de la RSC en la cadena de suministro.

En base a la información reportada en las memorias de sostenibilidad, el estudio identifica las principales actividades realizadas en pro de la RSC en la cadena de suministro, diferenciando entre cuatro enfoques básicos de gestión responsable de proveedores. Así mismo, cuantifica el seguimiento que tienen estas actividades y describe los datos que acerca de éstas aportan las memorias estudiadas. Los resultados muestran que las empresas reportan un alto grado de actividad en relación a la RSC en la cadena de suministro. Un 96% de las empresas realiza prácticas relacionadas con la definición de requisitos de RSC, un 80% de las empresas aplica mecanismos de control, un 78% aplica medidas de promoción y un 62% lleva a cabo acciones de colaboración.

Entre las actividades de definición de requisitos más frecuentemente mencionadas se encuentran los procesos de selección y calificación de proveedores de acuerdo a criterios de RSC, la incorporación de cláusulas de RSC en los contratos y el establecimiento de un código de conducta para los proveedores. El control de las políticas de RSC de los proveedores se efectúa principalmente mediante auditorías internas y cuestionarios de auto-evaluación. Las actividades de promoción de la RSC en la cadena de suministro más mencionadas son las acciones de información/comunicación y de formación/capacitación. Las actividades de colaboración para la implantación de la RSC en la cadena de suministro se realizan en la misma medida con proveedores, otras empresas y grupos de interés.

Por otro lado, el estudio permite caracterizar las empresas que reportan más actividades de RSC en la cadena de suministro, e identifica que la tendencia a utilizar herramientas de requisitos, control, promoción y colaboración con los proveedores aparece más a menudo en empresas filiales, dedicadas al B2C, empresas que figuran en el *ranking* Interbrand y forman parte del DJSI.

### RESUM EXECUTIU:

El present estudi realitza una anàlisi de les memòries de sostenibilitat de les 50 empreses més grans amb seu a Espanya (per volum de facturació). Es centra en fer una descripció sistematitzada de la informació referida a la gestió de la RSC

més enllà de les fronteres de la pròpia empresa, analitzant les dades disponibles sobre la transmissió de la RSC a la cadena de subministrament.

En base a la informació reportada a les memòries de sostenibilitat, l'estudi identifica les principals activitats realitzades en pro de la RSC en la cadena de subministrament, diferenciant entre quatre enfocaments bàsics de gestió responsable de proveïdors. Així mateix, quantifica el seguiment que tenen aquestes activitats i descriu les dades que sobre aquestes aporten les memòries estudiades. Els resultats mostren que les empreses reporten un alt grau d'activitat en relació a la RSC a la cadena de subministrament. Un 96% de les empreses realitza pràctiques relacionades amb la definició de requisits de RSC, un 80% de les empreses aplica mecanismes de control, un 78% aplica mesures de promoció i un 62% porta a terme accions de col·laboració.

Entre les activitats de definició de requisits més freqüentment mencionades es troben els processos de selecció i qualificació de proveïdors d'acord a criteris de RSC, la incorporació de clàusules de RSC en els contractes i l'establiment d'un codi de conducta per als proveïdors. El control de les polítiques de RSC dels proveïdors s'efectua principalment mitjançant auditories internes i qüestionaris d'autoavaluació. Les activitats de promoció de la RSC en la cadena de subministrament més mencionades són les accions de informació/comunicació i accions de formació/capacitació. Les activitats de col·laboració per a la implantació de la RSC en la cadena de subministrament es realitzen en la mateixa mesura amb proveïdors, altres empreses i grups d'interès.

Per altra banda, l'estudi permet caracteritzar les empreses que més reporten activitats de RSC a la cadena de subministrament. Identifica que la tendència a utilitzar eines de requisits, control, promoció i col·laboració als proveïdors apareix més freqüentment en empreses filials, dedicades al B2C, empreses que figuren al rànquing Interbrand fi que formen part del DJSI.

## **EXECUTIVE SUMMARY:**

The present study analyzes the sustainability reports of the 50 largest companies in Spain. It focuses on systematically describing the information that is related to the management of CSR beyond the frontiers of the company, analyzing the available data on the transmission of CSR along the supply chain.

Based on the information of the sustainability reports, the study identifies the main CSR activities in the supply chain, distinguishing four basic approaches to responsible management of suppliers. Additionally, it quantifies the extent to which companies undertake these activities and describes the data that the sustainability reports contain. The results show that companies report an important degree of activity with respect to CSR in the supply chain. 96% of companies perform practices related to CSR requirements definition, 80% of companies apply control

mechanisms, 78% apply promotion measures and 62% perform collaborative actions.

Amongst the most frequent activities related to the definition of CSR requests are suppliers' selection and qualification processes according to CSR criteria, inclusion of certain CSR clauses in the contracts and definition of a code of conduct for suppliers. The control of the CSR policies of suppliers is mainly realized by means of internal audits and self-assessment questionnaires. The most frequently mentioned activities of promotion of CSR in the supply chain are information/communication activities and training/capacity building. The collaboration activities are held to the same extent with suppliers, other companies and stakeholders.

On the other hand, the study allows characterizing the companies that report the most activities of CSR in the supply chain. It identifies that the tendency to use tools of requests, control, promotion and collaboration for the CSR of suppliers is most frequent in subsidiaries, B2C companies, companies that are part of the Interbrand ranking and companies that are listed in the DJSI.

## 1. Introducción

Debido a la globalización, las empresas participan en redes de proveedores crecientemente internacionales. En este contexto, las empresas se plantean extender sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien. Esta tendencia está produciendo importantes cambios en las relaciones entre empresas contratantes y su red de proveedores, ampliando las consideraciones y dimensiones que se tienen en cuenta durante el proceso de selección y homologación de empresas proveedoras. Mientras que tradicionalmente primaban únicamente los criterios precio, calidad y plazo de entrega, un número creciente de empresas presta en la actualidad atención a otros criterios y requerimientos ligados a cuestiones sociales (por ejemplo, uso de mano de obra infantil, seguridad en las plantas) y ambientales (por ejemplo, uso ineficiente de recursos escasos, contaminación de aguas).

La integración de la sostenibilidad en las actuales cadenas de suministro constituye un reto debido a su complejidad y diversidad. Según el reciente estudio de Accenture y UN Global Compact, un 88% de los CEO encuestados de todo el mundo opinan que deben integrar la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro, aunque sólo un 54% creen que lo están logrando actualmente en su propia empresa (Accenture y UN Global Compact, 2010). Estudios realizados en España, como el del Club de Excelencia en Sostenibilidad y el de Forética, muestran que muchas empresas ya han puesto en práctica diferentes mecanismos para extender la RSC a sus proveedores.

El presente estudio pretende ampliar este conocimiento mediante el análisis sistemático de los **informes de RSC o sostenibilidad de las 50 mayores empresas en España** para determinar cuáles son las estrategias y herramientas utilizadas por las empresas para la gestión responsable de los proveedores. En particular, el trabajo examina **en qué medida se utilizan los diferentes mecanismos de gestión responsable de la cadena de suministro** e identifica algunas de las características que definen a las empresas más avanzadas en este ámbito de gestión.

El informe está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo 2 introduce el marco conceptual de la RSC en la cadena de suministro. En el Capítulo 3 se describen el objetivo y la metodología de la investigación realizada, y en el Capítulo 4 se da paso a la presentación y al análisis de los resultados. Finalmente, en el Capítulo 5 se extraen las principales conclusiones del estudio.

## 2. Marco conceptual

### 2.1. La RSC en la cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro se ha convertido en un ámbito fundamental de la estrategia de RSC o sostenibilidad de las empresas. Desde la década de 1990, cuando las marcas de consumo más importantes del mundo occidental se enfrentaron a escándalos y campañas que señalaban las malas condiciones laborales en sus cadenas de suministro, las empresas han comenzado a establecer programas para abordar la RSC en la cadena de suministro. Con el tiempo, las empresas han reconocido que la incorporación de estos programas no sólo disminuye el riesgo de denuncias por malas prácticas, sino que también puede mejorar la competitividad en los mercados.

Podemos definir la gestión responsable o sostenible de la cadena de suministro como la “gestión de los impactos ambientales, sociales y económicos, y el fomento de prácticas de buen gobierno, a través de los ciclos de vida de productos y servicios” (UN Global Compact y Business for Social Responsibility, 2010). La incorporación de prácticas de RSC en la gestión de la cadena de suministro responde a las crecientes exigencias de la sociedad, pero también puede resultar beneficiosa económicamente. El *business case* para una empresa en particular depende de varios aspectos, incluyendo el sector de actividad, la huella ambiental y social de la cadena de suministro, las expectativas de las partes interesadas, la estrategia de negocio y la cultura organizacional. Los principales beneficios que se derivan de una gestión responsable de la cadena de suministro son un mejor control de riesgos operacionales y reputacionales, un aumento de la eficiencia (reducción de costes, incremento de productividad) y la creación de productos y servicios más sostenibles e innovadores. En definitiva, la integración de la RSC en la cadena de suministro puede revertir en ventajas competitivas tanto para la empresa compradora como la empresa proveedora.

Varios estudios llevados a cabo en el ámbito internacional (véase Tabla 1) muestran que un creciente número de empresas incorpora estándares y cláusulas de RSC en sus procedimientos de compras y acuerdos comerciales, e incluso realiza actividades para comprobar el nivel de asunción de los principios de RSC por parte de los proveedores. Los resultados de estos estudios – en su mayoría encuestas – indican que las empresas grandes han implantado mecanismos de compra o gestión responsable de proveedores en mayor medida que las pequeñas y medianas empresas, presumiblemente porque disponen de más recursos y tienen mayor poder de negociación de cara a sus proveedores. Al mismo tiempo, las empresas de mayor tamaño tienen más visibilidad y reciben más presión de sus diversos grupos de interés. En este sentido, las empresas que comercializan bienes de consumo y/o marcas conocidas por la población en

general parecen tener más incentivos para asegurar unos estándares sociales y ambientales de su cadena de suministro.

**Tabla 1: Estudios sobre la gestión responsable de la cadena de suministro en el ámbito internacional**

Estudio	Método de investigación y muestra	Resultados con respecto a existencia de códigos éticos
UN Global Compact (2012)	Encuesta a 1.325 empresas de más de 100 países y diferentes sectores	63% de las empresas considera principios de sostenibilidad en su cadena de suministro y 14% exige a sus proveedores la adhesión al Pacto Mundial
HEC Paris y EcoVadis (2011)	Encuesta a 80 directores de Compras de las mayores empresas europeas de diferentes países y sectores	79% de las empresas tiene cláusulas o códigos de sostenibilidad para proveedores y 51% de las empresas ha implementado un programa específico de auditorías
Accenture y UN Global Compact (2010)	Encuesta a 766 CEO de empresas miembro del Pacto Mundial de casi 100 países y diferentes sectores	54% de las empresas integra las cuestiones de sostenibilidad en su cadena de suministro global
ORSE y EcoVadis (2010)	Análisis de comunicación externa de 125 empresas del Global 500 de diferentes países y sectores	53% de las empresas dispone de un código específico para proveedores y 55% de las empresas realiza auditorías

En España también se han realizado algunos estudios para analizar el estado de la incorporación de la RSC a la gestión de la cadena de suministro de las empresas que operan en el país, ya sean de matriz española o extranjera (véase Tabla 2). Se observa que los estudios que recogen la participación de compañías con altos estándares de RSC (estudios de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, del Instituto de la Empresa Familiar y del Club de Excelencia en Sostenibilidad) presentan porcentajes más altos de empresas comprometidas con la compra o gestión responsable de proveedores que los estudios con muestras más heterogéneas (Forética y Fundación Adecco).

**Tabla 2: Estudios sobre la gestión responsable de la cadena de suministro en el contexto español**

Estudio	Método de investigación y muestra	Resultados con respecto a existencia de códigos éticos
Fundación Adecco (2012)	Encuesta a 250 directores de Recursos Humanos de empresas representativas de España	35% de las empresas dispone de un sistema de homologación de proveedores responsables
Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011)	Encuesta a 144 de las mayores empresas o corporaciones empresariales que operan en España	52% de las empresas tiene un código específico para proveedores y 91% de las empresas ha implementado alguna medida para el control de la cadena de suministro
Forética (2011)	Encuesta a 1.031 empresas representativas de España	11% de las empresas realiza auditorías ambientales y/o sociales a sus proveedores y 6% afirma que lo hará en el futuro
Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (2010)	Encuesta a 32 de las empresas del IBEX 35	69% de las empresas llevan a cabo prácticas avanzadas de gestión responsable de los proveedores
Instituto de la Empresa Familiar (2009)	Encuesta a 34 empresas asociadas al Instituto de la Empresa Familiar (empresas familiares españolas de gran tamaño)	50% de las empresas ha integrado la RSE en las relaciones con sus proveedores.

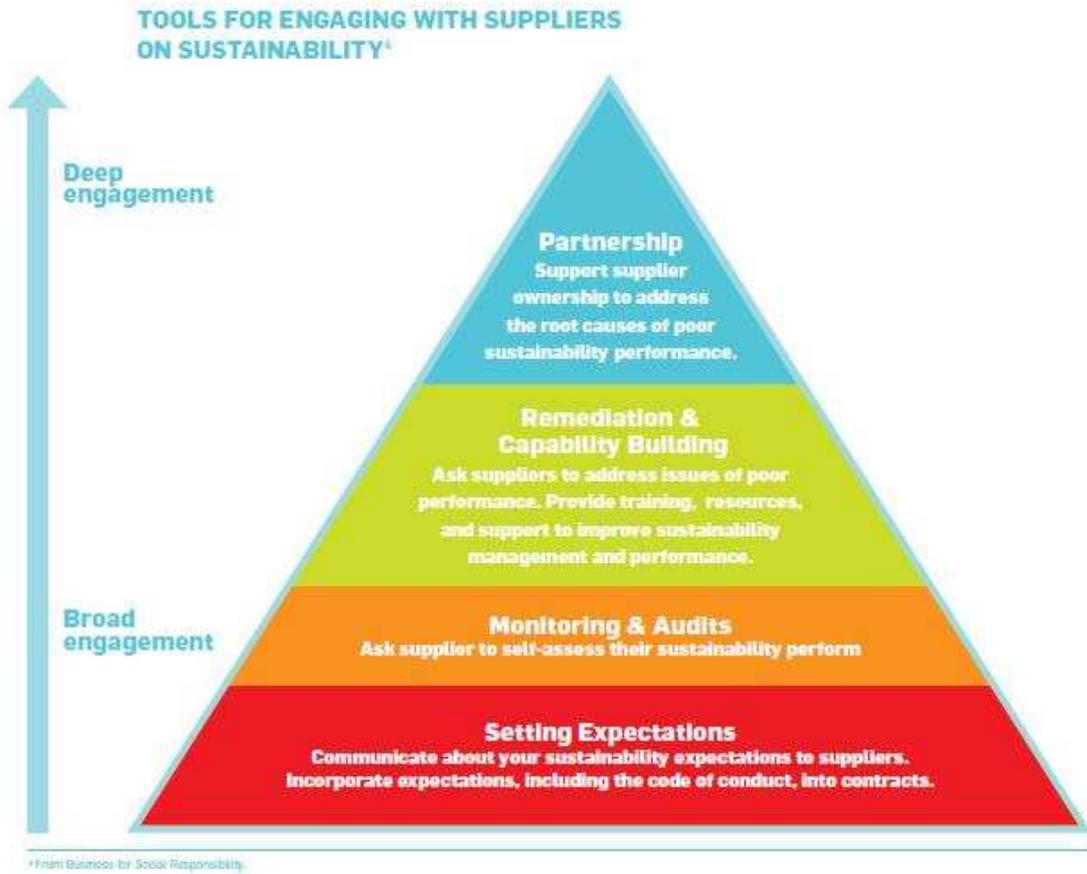
## 2.2. Estrategias y herramientas de gestión responsable de la cadena de suministro

Existen diversos modelos y sistemas para abordar la RSC en la cadena de suministro. Distintas guías prácticas describen los pasos a seguir para incorporar criterios de sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro (véase, por ejemplo, la Guía Técnica para la compra sostenible de AERCE, 2013). Generalmente el primer paso consiste en llevar a cabo una evaluación sistemática de los **riesgos** ambientales, sociales y económicos en la cadena de suministro para determinar el nivel de riesgo de cada proveedor. La Guía de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas propone clasificar a los proveedores de acuerdo con la notoriedad de la marca de la empresa compradora, el tipo de producto adquirido o sector económico al que pertenece y el país en el que se ubican las instalaciones productivas del proveedor (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2009).

La posterior implementación de criterios de RSC en la cadena de suministro deberá centrar sus esfuerzos en aquellos proveedores considerados de mayor nivel de riesgo. Las herramientas utilizadas por las empresas a tal efecto son variadas. Por una parte, las empresas suelen establecer unos **requisitos** mínimos que deben cumplir sus proveedores con respecto a determinados temas como por ejemplo medio ambiente, seguridad y salud laboral, derechos laborales, derechos humanos, corrupción, etc. Las empresas compradoras pueden incluir estos requisitos en sus propios procesos de selección y homologación de proveedores, o pueden recurrir a algunos sistemas externos de clasificación de proveedores que ya incorporan datos relativos a la gestión de la RSC. Es práctica cada vez más común formalizar el compromiso a través de una política o un código de conducta específico para los proveedores e incluir las correspondientes cláusulas de RSC en los contratos. Por otra parte, las empresas suelen implantar medidas que van dirigidas al **seguimiento y control**, con el objetivo de verificar el nivel de asunción de los principios de RSC por parte de los proveedores: cuestionarios de auto-evaluación, inspecciones puntuales, auditorías internas y/o externas, etc. En caso de detectar incumplimientos de los requisitos formulados por la empresa contratante, ésta puede decidir rescindir el contrato con el proveedor (por ejemplo, en incumplimiento graves) o colaborar en planes de acciones correctivas junto al proveedor.

Precisamente las empresas más avanzadas no solamente implantan estas medidas de seguimiento y control, con las cuales pueden detectar en qué áreas sus proveedores presentan problemas relacionados con la sostenibilidad, sino que se implican en prácticas de **promoción y mejora continua** de las condiciones sociales y ambientales de sus proveedores. Estas medidas van dirigidas a desarrollar las capacidades (*capability building*) de las empresas proveedoras a través de iniciativas de información, formación y apoyo financiero. Además, algunas empresas reconocen o premian aquellos proveedores que consiguen demostrar un buen cumplimiento de los requisitos establecidos, e incluso crean incentivos que repercuten de forma positiva en su competitividad, como por ejemplo medidas preferenciales en los contratos o pedidos. Finalmente, en un intento de abordar las causas fundamentales de los problemas de sostenibilidad en la cadena de suministro, hay empresas que apuestan por acciones de **colaboración** con sus proveedores y otros *stakeholders*: empresas del mismo sector, ONG, administraciones públicas, centros de investigación, etc. Estas alianzas o *partnerships* permiten aunar esfuerzos para identificar los riesgos ambientales, sociales y económicos más significativos en la cadena de valor y desarrollar productos o servicios más responsables y sostenibles. La Figura 1 muestra los diferentes enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro que implican diferentes niveles de compromiso en la relación empresa-proveedor.

**Figura 1: Enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro**



Fuente: UN Global Compact y Business for Social Responsibility (2010)

### 3. Objetivo y metodología

#### 3.1. Objetivo

El presente estudio tiene por objetivo analizar cómo las mayores empresas de España integran criterios de RSC en su gestión de la cadena de suministro, y en particular examinar en qué medida se utilizan los diferentes mecanismos de gestión responsable de los proveedores e identificar algunas de las características que definen a las empresas más avanzadas en este ámbito de gestión. El análisis se realiza en base a una recogida sistemática de la información comprendida en los informes de RSC o sostenibilidad de las 50 mayores empresas con sede en España.

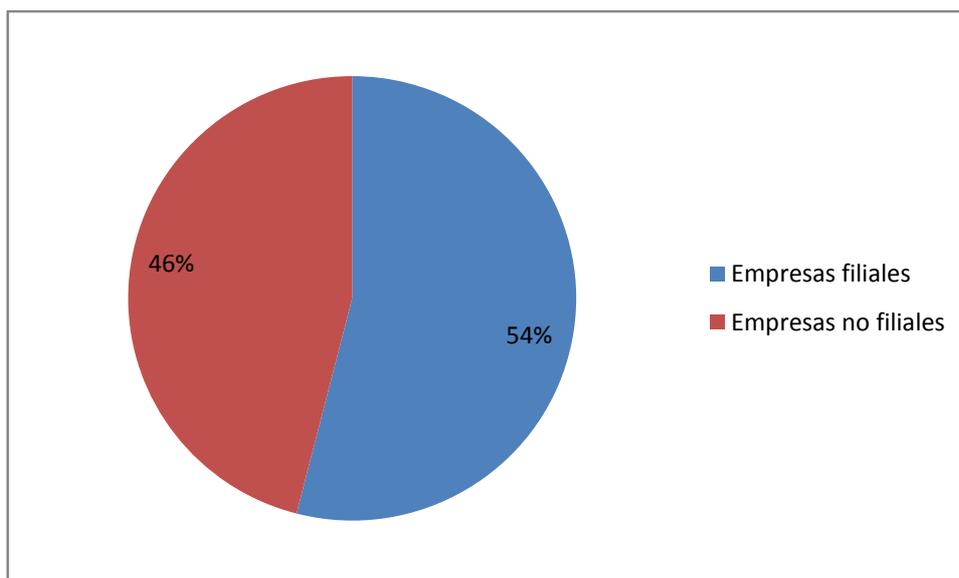
#### 3.2. Metodología

##### 3.2.1. Descripción de la muestra y de la recogida de datos

Para seleccionar las empresas de la muestra se recurrió a la base de datos “Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)”, mediante la cual se obtuvo un listado de las 500 empresas mayores con sede en España según el importe neto de su cifra de ventas (consultado el 15.01.2013). Tomando como referencia este listado se identificaron las 50 mayores empresas o grupos empresariales que en su página web publicaran un informe o memoria anual con información sobre su comportamiento económico, ambiental y social (por ejemplo, una Memoria de Sostenibilidad de acuerdo con las directrices de la *Global Reporting Initiative - GRI*). Generalmente este informe de RSC o sostenibilidad se elabora a nivel del grupo empresarial o *holding*. Por esta razón, en los casos en los que se trataba de filiales de empresas multinacionales extranjeras se completó el análisis del informe de la filial española (si existía) con el informe del grupo extranjero (generalmente en inglés). La descarga de los correspondientes informes finalizó el 31.01.2013. El listado completo de informes analizados puede consultarse en el Anexo 1.

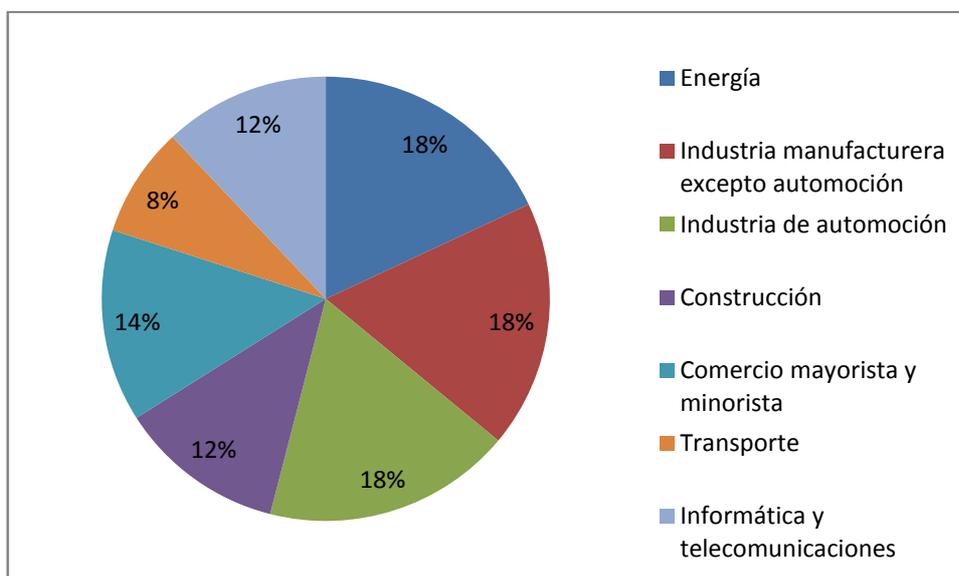
De las 50 empresas de la muestra, 23 empresas son de capital español y 27 empresas son filiales de multinacionales con sede en otro país. La Figura 2 muestra la proporción entre las empresas filiales y no filiales de multinacionales.

**Figura 2: Distribución de empresas por pertenencia a multinacionales extranjeras**



Con respecto al sector empresarial, las 50 empresas se han distribuido en 7 grandes grupos sectoriales utilizando la clasificación de la NACE (Rev. 2). Para la asignación del sector, se tomó siempre la actividad de la compañía del grupo empresarial con mayor facturación. En el caso de las filiales de empresas multinacionales extranjeras, se consideró la actividad principal de la empresa matriz. La Figura 3 muestra la distribución de empresas por los grupos sectoriales energía, industria manufacturera excepto automoción, industria de automoción, construcción, comercio mayorista y minorista, transporte, informática y telecomunicaciones. El grupo de industria manufacturera es el más diverso, ya que incluye empresas de los ámbitos alimentación, química, farmacéutica, metalurgia, electrodomésticos y aeronáutica.

**Figura 3: Distribución de empresas por grupos sectoriales**



De entre las empresas analizadas, un 26% tienen una orientación principalmente industrial (B2B; “*Business to Business*”) y el 74% restante desarrollan una actividad de comercialización de sus productos al consumidor final (B2C; “*Business to Consumer*”). De las 50 empresas, el 30% figura en el *ranking* Interbrand que identifica aquellas empresas con más valor de marca. Todas éstas tienen, como es lógico, una orientación B2C.

Con relación a la participación de las empresas de la muestra en iniciativas de RSC, cabe destacar que el 90% elaboran Memorias de Sostenibilidad según las directrices de la GRI y el 84% están adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Además, el 54% de las empresas forman parte del índice de sostenibilidad *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) que evalúa el desempeño de sostenibilidad o RSC de las 2.500 mayores empresas que cotizan en *Dow Jones Global Total Stock Market Index*.

### 3.2.2. Metodología empleada en el análisis

En base a la literatura revisada se definieron una serie de cuestiones de interés y se elaboró una *checklist* para analizar la información sobre la gestión de la cadena de suministro contenida en los informes de RSC (véase Tabla 3). Esta *checklist* pretendía abarcar las diferentes dimensiones del *reporting* sobre una gestión responsable de los proveedores.

**Tabla 3: Checklist para el análisis de los informes de RSC**

1. Características de la información presentada
2. Transparencia
3. Evaluación del riesgo
4. Definición de requisitos
5. Medidas de seguimiento y control
6. Medidas de promoción y mejora continua
7. Colaboración con <i>stakeholders</i>

Para poder efectuar un análisis de la información contenida en las memorias se procedió a categorizar los aspectos analizados de forma sistemática, registrando la aparición o no de cada ítem analizado dentro de cada una de las siete categorías. El Anexo 2 muestra el detalle de la información recogida.

### 3.3. Limitaciones

Los informes de sostenibilidad son a día de hoy el principal instrumento para conocer el desempeño no financiero de las organizaciones empresariales. No obstante, existe abundante literatura que indica que las memorias deben tomarse

con cierta precaución puesto que la información que aparece es por lo general difícilmente contrastable y por lo tanto sujeta a posibles sesgos. El hecho de que las empresas tengan incentivos para reflejar sus mejores prácticas y lanzar así un mensaje a los grupos de interés mediante sus memorias de sostenibilidad pone en jaque la interpretación de los contenidos de las memorias como un relato fidedigno de las actividades que éstas realizan.

Así, los resultados del presente estudio respecto a las actividades de RSC en la cadena de suministro describen “lo que las empresas dicen que hacen” sin que de esto pueda derivarse un retrato de “lo que las empresas hacen” en realidad. En este sentido, el estudio se plantea con voluntad de descubrir las actividades que las empresas reportan en sus memorias acerca de sus políticas de RSC en la cadena de suministro más que verificar que éstas se lleven a cabo tal y como se reflejan en la memoria. Conocer las actividades divulgadas es en cierto modo informativo acerca de las actividades reales y señala las tendencias que se están dando en el campo de la RSC.

El presente estudio recoge una descripción estadística de las prácticas de RSC en la cadena de suministro reportadas en las memorias de sostenibilidad. Cabe destacar que las memorias de distintas empresas entran en grados de detalle muy dispares a la hora de describir las políticas y resultados obtenidos. En este sentido, nuestro estudio recoge la existencia de menciones suficientemente claras acerca de las prácticas consideradas, sea cual fuere el nivel de detalle con el que se describen en las memorias. No obstante, cabe apuntar que existe cierto grado de discrecionalidad en la identificación de determinadas prácticas que pudiesen ser descritas con especial vaguedad.

Por lo que se refiere a las empresas estudiadas, se ha optado por incluir en la muestra las 50 mayores empresas con sede en España con memoria de RSC pública. Se descartaron de esta selección empresas de carácter financiero por no estar incluidas en el SABI y considerando que las principales cuestiones que se plantean respecto a la RSC en la cadena de suministro son menos relevantes para esta tipología de empresas. Debido a las características de la muestra, los resultados de este estudio son difícilmente extrapolables a empresas de menor tamaño y deben más bien ser tomados como una descripción del estado del arte y tendencias por lo que se refiere al *reporting* de actividades de RSC en la cadena de suministro.

Finalmente cabe apuntar que el estudio se centra en las herramientas de gestión de las empresas de cara a sus proveedores y no contempla herramientas internas a la empresa como procedimientos de compras con criterios éticos (por ejemplo, norma corporativa, catálogo de productos y servicios) ni formación al personal de la función de compras en estos asuntos. Asimismo, se consideran actuaciones

dirigidas a mejorar las políticas organizativas de los proveedores no los estándares para productos o servicios en concreto.

## 4. Resultados

### 4.1. Información y transparencia

A pesar de que la mayoría de las empresas estudiadas dedican una sección específica a las actividades de RSC en relación a su cadena de suministro y a sus intercambios comerciales, ninguna de las memorias analizadas reporta en su informe la lista completa de proveedores. La caracterización de proveedores no acostumbra a ir más allá de identificar sus principales actividades y localización geográfica.

Las temáticas que las memorias abordan en su análisis de la RSC en la cadena de suministro son muy diversas (incluyen aspectos relacionados con el respeto del medio ambiente, las relaciones laborales, la seguridad y salud, los derechos humanos, etc.), y la profundidad en la que se tratan estos aspectos es muy dispar. En algunas memorias el análisis de la RSC de los proveedores se aborda en menos de 1 página, mientras que en otras constituye un capítulo específico con un análisis detallado.

### 4.2. Evaluación del riesgo y definición de requisitos

En cuanto a la definición de determinados criterios de RSC para los proveedores, existe un elevado número de empresas que indican realizar algún tipo de actuación que les permite discriminar el grado de cumplimiento de los proveedores (véase Tabla 4). Así, un 42% de las empresas de la muestra indica que realiza una evaluación sistemática de los riesgos ambientales y/o sociales (además de los riesgos económicos) de sus proveedores. Según se desprende de las memorias, los criterios utilizados para valorar el nivel de riesgo de los proveedores se refieren mayoritariamente al país del proveedor, la naturaleza del material o servicio que proporciona y el tipo de actividad que realiza. Mientras algunas empresas realizan esta evaluación de riesgo previamente a la homologación o contratación de los proveedores, otras pretenden identificar a los proveedores de mayor riesgo para someterles a medidas de control más estrictas.

**Tabla 4: Porcentaje de empresas que definen requisitos de RSC para proveedores**

	% Si	% No
Evaluación del riesgo	42	58
Selección / calificación	66	34
Sistema externo de clasificación	12	88
Código de conducta para proveedores	56	44
Cláusulas RSC en contratos	66	34

Por otro lado, un 66% de las empresas indica que ha incorporado criterios relacionados con la RSC en los procesos de selección y calificación de los proveedores. La Tabla 5 lista ejemplos de los criterios de RSC nombrados en las memorias.

Sólo un 12% reporta utilizar sistemas externos de clasificación de proveedores relacionados con la RSC, principalmente el sistema RePro de registro y clasificación de proveedores para los sectores eléctrico, gas, petróleo y agua.

La gran mayoría de las empresas reporta también alguna actividad relacionada con la exigencia de requisitos de RSC hacia sus proveedores (véase Tabla 5). De entre las actividades más frecuentes se encuentran el establecimiento de un código de conducta de aplicación a los proveedores (el 56%) y la incorporación de cláusulas de RSC en los contratos de aprovisionamiento (el 66%). No obstante, solamente un tercio de las empresas (34%) indica que en caso de detectar un incumplimiento de requisitos de RSC puede llegar a rescindirse el contrato con el proveedor.

**Tabla 5: Requisitos de RSC para proveedores (exigibles o valorables)**

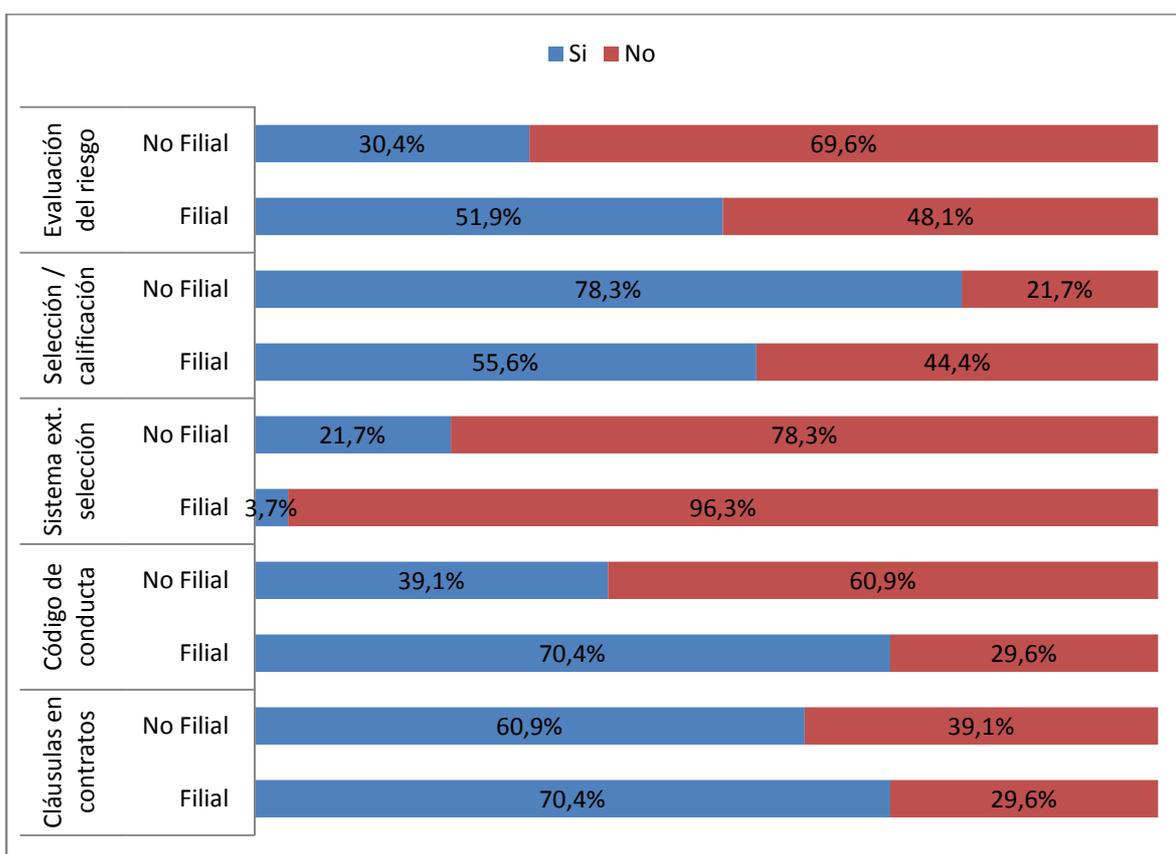
- Cumplimiento de la normativa vigente en materia de seguridad e higiene, prevención de riesgos laborales, medio ambiente, igualdad
- Cumplimiento de los principios de la OIT
- Cumplimiento de 10 principios del Pacto Mundial o adhesión al Pacto Mundial
- Certificaciones de sus sistemas de gestión de medioambiente (ISO 14001, EMAS o equivalente), seguridad y salud laboral (OHSAS 18001 o equivalente), derechos laborales (SA8000 o equivalente)
- Medidas de protección de los derechos humanos y contra la corrupción
- Código de conducta (semejante al de la empresa contratante)
- Empresas que tienen la condición de centro especial de empleo para personas desfavorecidas o en riesgo de exclusión
- Certificaciones de determinados productos (p.ej. certificado FSC para madera)
- Reducción o eliminación de determinados materiales problemáticos
- Uso de materiales “verdes” y reciclables

#### **4.2.1. Definición de requisitos y pertenencia a multinacionales extranjeras**

La Figura 4 muestra que no hay diferencias en una dirección clara entre las empresas que pertenecen o no a multinacionales extranjeras por lo que se refiere

a la evaluación de riesgos y definición de requisitos de RSC para los proveedores. Las empresas filiales tienen una mayor proporción de evaluación del riesgo, códigos de conducta y cláusulas de RSC en contratos. Mientras, las empresas no filiales tienen una mayor proporción de criterios de RSC para selección y calificación y sistemas externos de selección.

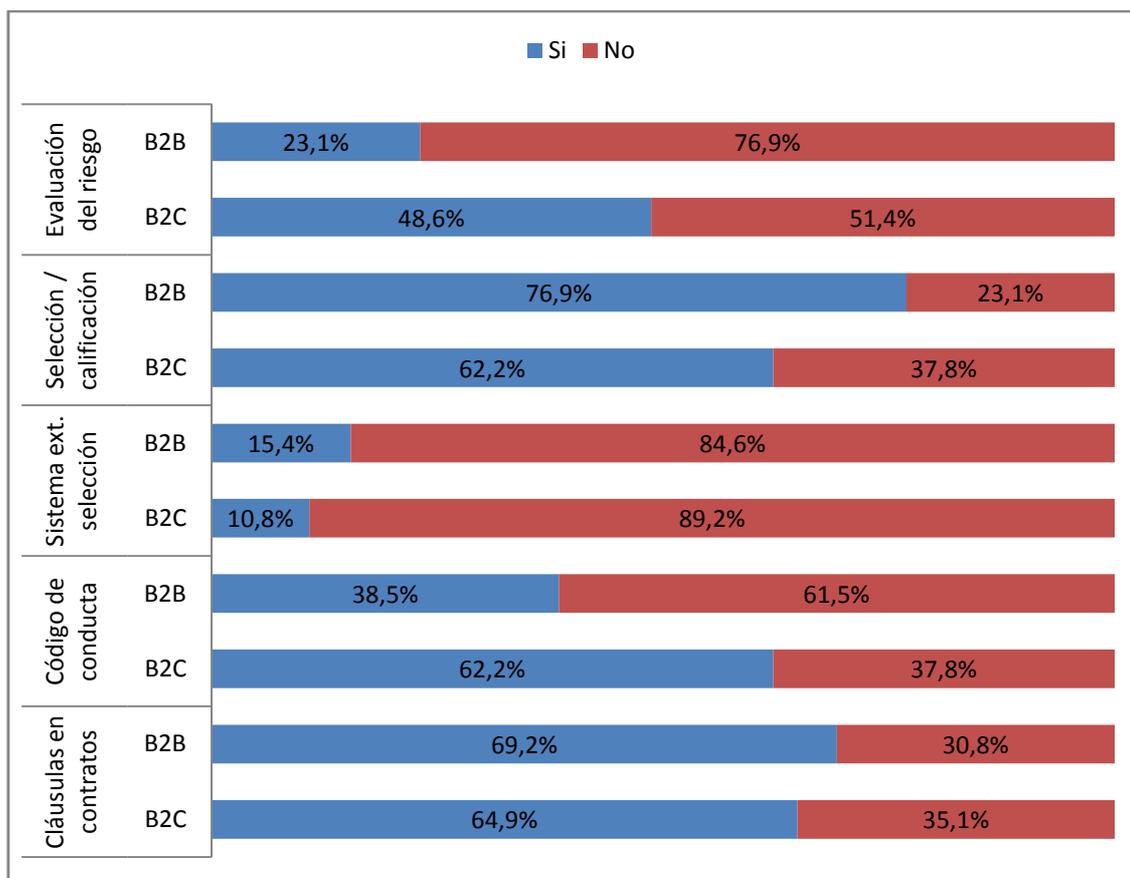
**Figura 4: Interrelación entre pertenencia a multinacionales extranjeras con definición de requisitos**



#### 4.2.2. Definición de requisitos y posición en la cadena de valor

La Figura 5 muestra que las empresas con una orientación B2C reportan utilizar más herramientas de evaluación de riesgos y códigos de conducta que las empresas con una orientación B2B. Por lo que se refiere a los sistemas externos de selección y a la imposición de requisitos de RSC a los proveedores, no existe una diferencia clara. En cambio, según aparece en las memorias estudiadas, las empresas B2B reportan una mayor tendencia a incorporar criterios de RSC en los procesos de selección y calificación de sus proveedores.

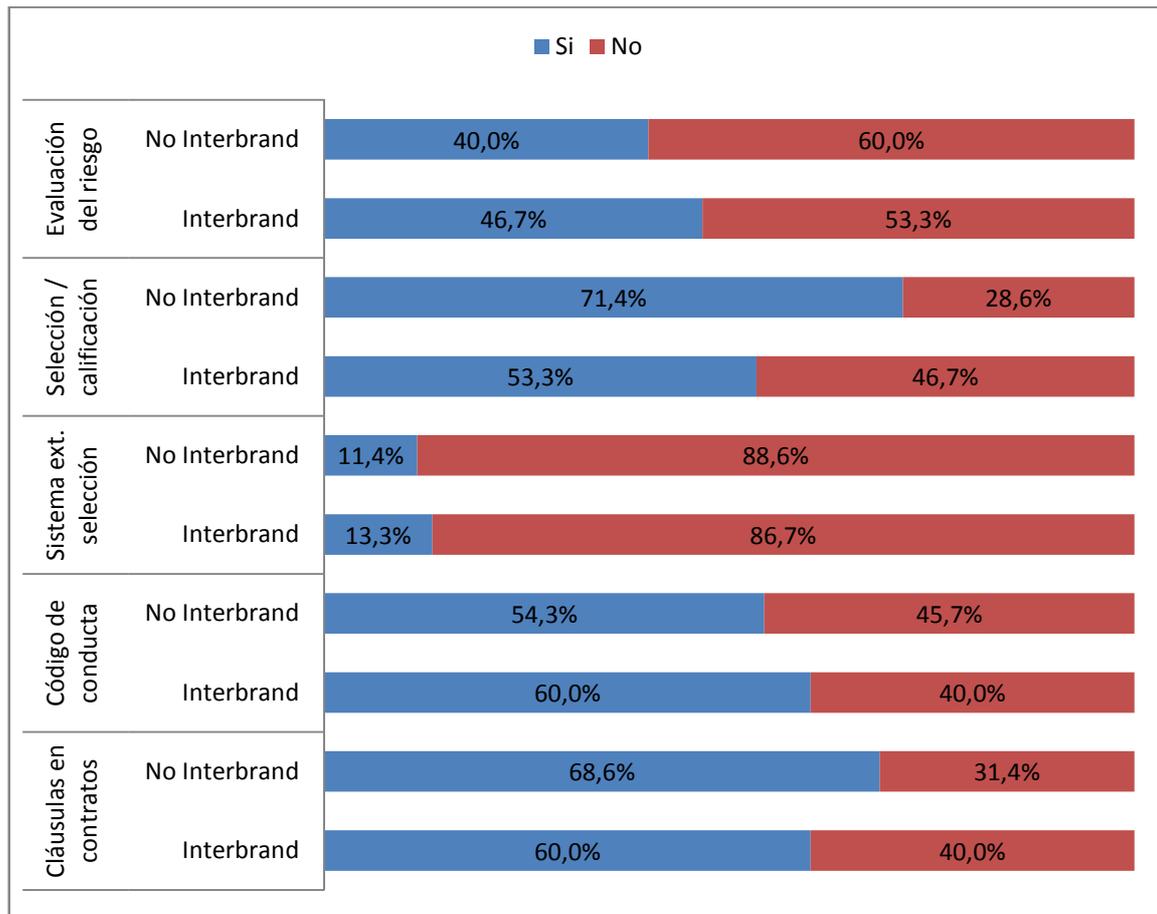
**Figura 5: Interrelación entre posición en la cadena de valor con definición de requisitos**



#### 4.2.3. Definición de requisitos y valor de marca

La Figura 6 muestra que no hay diferencias entre las empresas que constan en el *ranking* de Interbrand y las que no están en este *ranking* por lo que se refiere a la evaluación de riesgos y definición de requisitos de RSC a los proveedores. Mientras las empresas que figuran en el *ranking* indican realizar más evaluaciones de riesgos, hay una mayor proporción de empresas que homologan a sus proveedores con criterios de RSC entre las que no constan en el *ranking* Interbrand. A su vez, entre las empresas dentro del *ranking* Interbrand hay una mayor proporción de empresas que reportan tener un código de conducta para los proveedores. Por contra, entre las empresas que no constan en el *ranking* Interbrand hay una mayor proporción de empresas que señalan que incorporan requisitos referentes a la RSC en los contratos. La proporción de empresas que utilizan sistemas externos de selección es muy parecida para las empresas que constan en el *ranking* Interbrand y las que no entran dentro de este *ranking*.

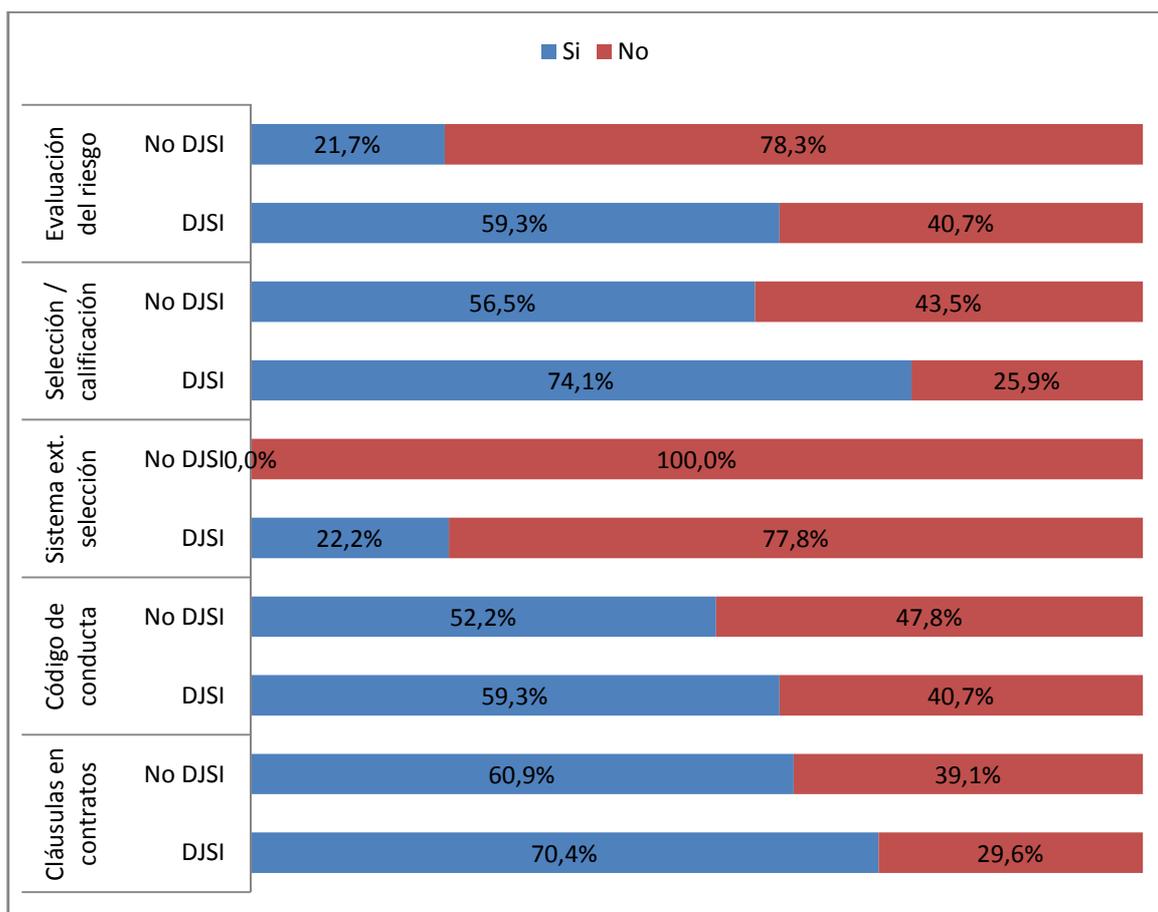
**Figura 6: Interrelación entre valor de marca con definición de requisitos**



#### 4.2.4. Definición de requisitos y desempeño en RSC

La Figura 7 corrobora que una mayor proporción de las empresas que participan en el índice de sostenibilidad DJSI indican que realizan acciones de evaluación de riesgos y definición de requisitos de RSC que las empresas sin participación en el DJSI.

**Figura 7: Interrelación entre desempeño en RSC con definición de requisitos**



### 4.3. Medidas de seguimiento y control

La mayor parte de las empresas indican que realizan actividades de seguimiento y control de las políticas de RSC de sus proveedores. La medida que más frecuentemente se reporta es la realización de auditorías internas, seguido de la realización de cuestionarios de auto-evaluación, visitas o inspecciones, y en menor medida, la realización de auditorías externas. La Tabla 6 muestra estos resultados.

**Tabla 6: Porcentaje de empresas que realizan medidas de seguimiento y control**

	% Si	% No
Cuestionarios	52	48
Visitas / inspecciones	44	56
Auditorías internas	58	42
Auditorías externas	30	70

Algunas empresas (32%) van más allá de la simple descripción de estas medidas de control y se adentran a dar datos cuantitativos y/o cualitativos de las acciones emprendidas y sus resultados en la memoria de RSC. La Tabla 7 lista los tipos de datos que estas memorias ofrecen a modo descriptivo.

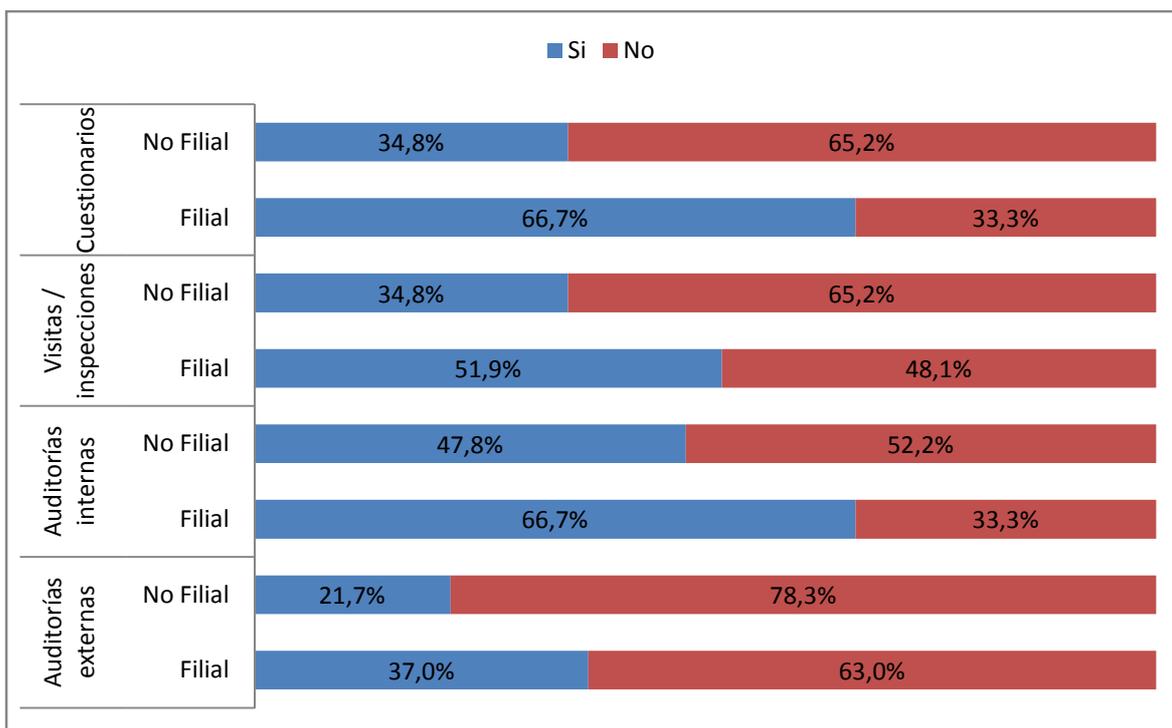
**Tabla 7: Datos reportados acerca de medidas de control de proveedores**

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Número de proveedores que responden cuestionario</li><li>▪ Puntuación promedio en los cuestionarios</li><li>▪ Nivel de cumplimiento por temáticas</li><li>▪ Número de inspecciones y auditorías realizadas (evolución respecto a años anteriores)</li><li>▪ Localización geográfica de los proveedores auditados</li><li>▪ Tipología de los proveedores auditados</li><li>▪ Número de incumplimientos (resueltos) por temáticas</li><li>▪ Mejoras identificadas (sensibilización, desempeño ambiental)</li><li>▪ Porcentaje de empresas que cumplen con los objetivos de RSC</li></ul>
--

#### ***4.3.1. Medidas de control y pertenencia a multinacionales extranjeras***

La Figura 8 muestra que existe una mayor proporción de empresas que indica realizar cada una de las actividades de control entre aquellas que son filiales respecto a las que no son filiales.

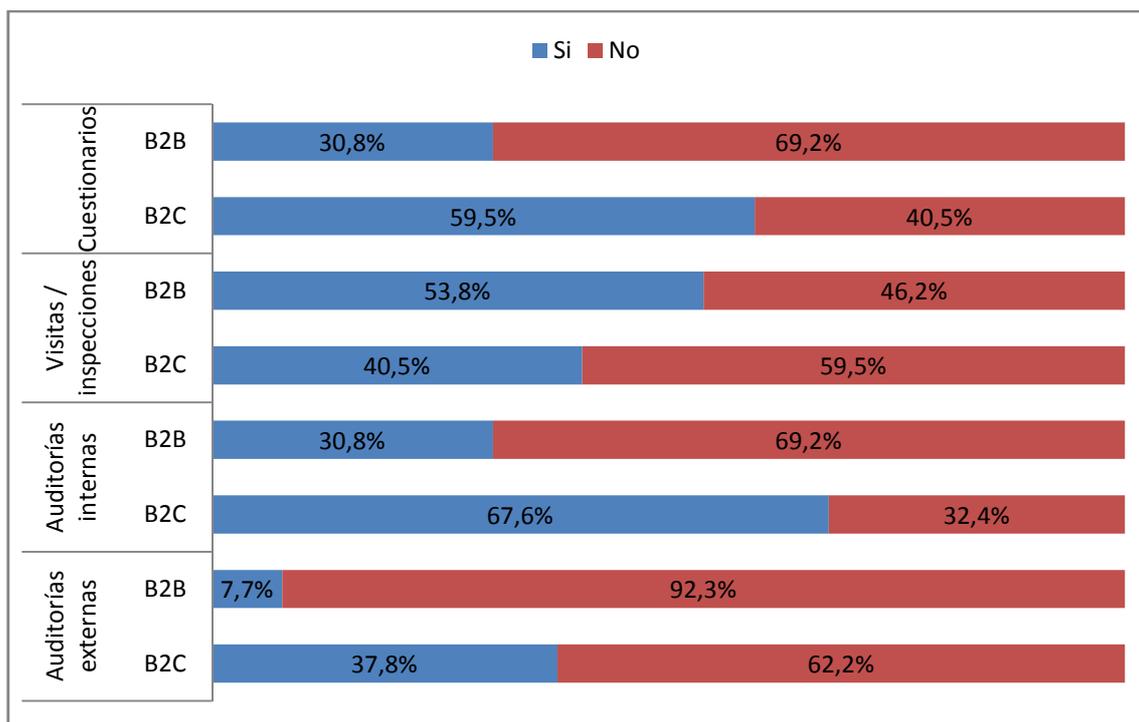
**Figura 8: Interrelación entre pertenencia a multinacionales extranjeras con medidas de control**



#### 4.3.2. Medidas de control y posición en la cadena de valor

La Figura 9 muestra como existe una mayor proporción de empresas que indica utilizar cuestionarios y auditorías (internas y externas) entre aquellas cuya actividad de negocio es eminentemente B2C que entre las que tienen actividad B2B. En cambio, más empresas de orientación B2B realizan visitas e inspecciones a sus proveedores.

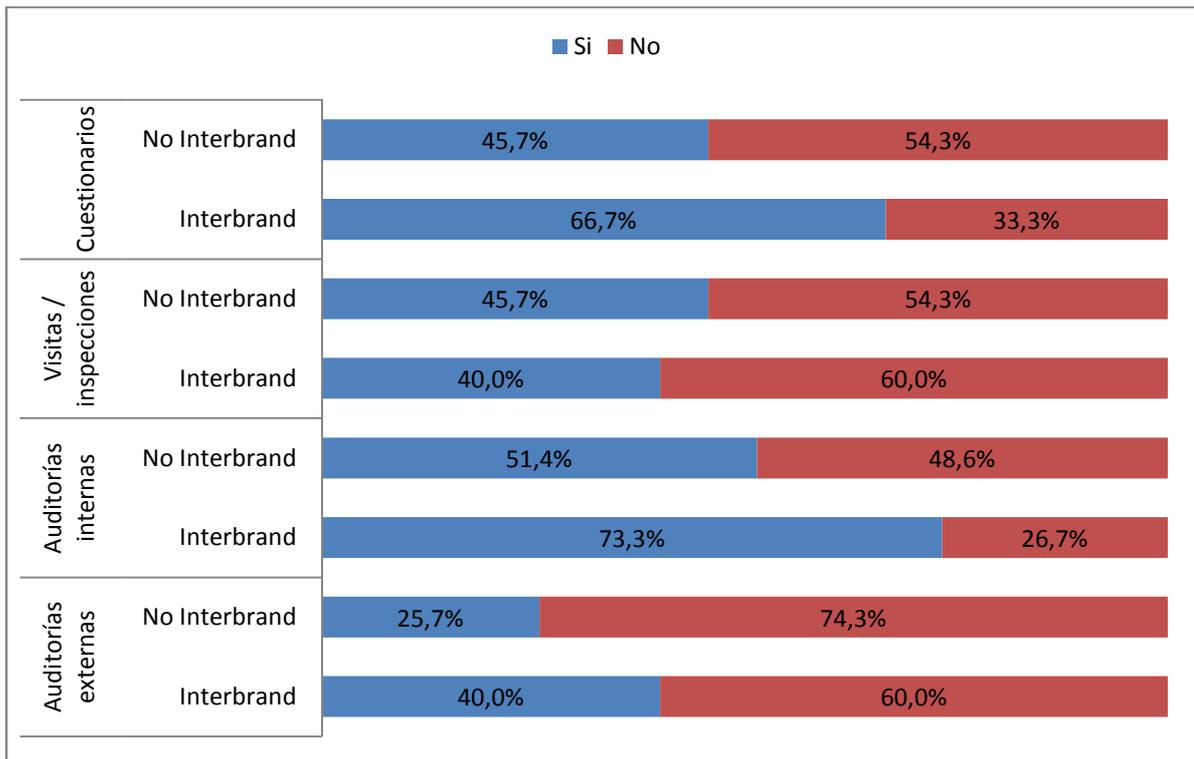
**Figura 9: Interrelación entre posición en la cadena de valor con medidas de control**



#### 4.3.3. Medidas de control y valor de marca

La Figura 10 muestra que existe una proporción mayor de empresas que indican que utilizan cuestionarios y auditorías (internas y externas) entre las empresas del *ranking*. Mientras, en comparación con estas últimas, entre las empresas que no están en el *ranking* hay una mayor proporción de control en forma de visitas e inspecciones.

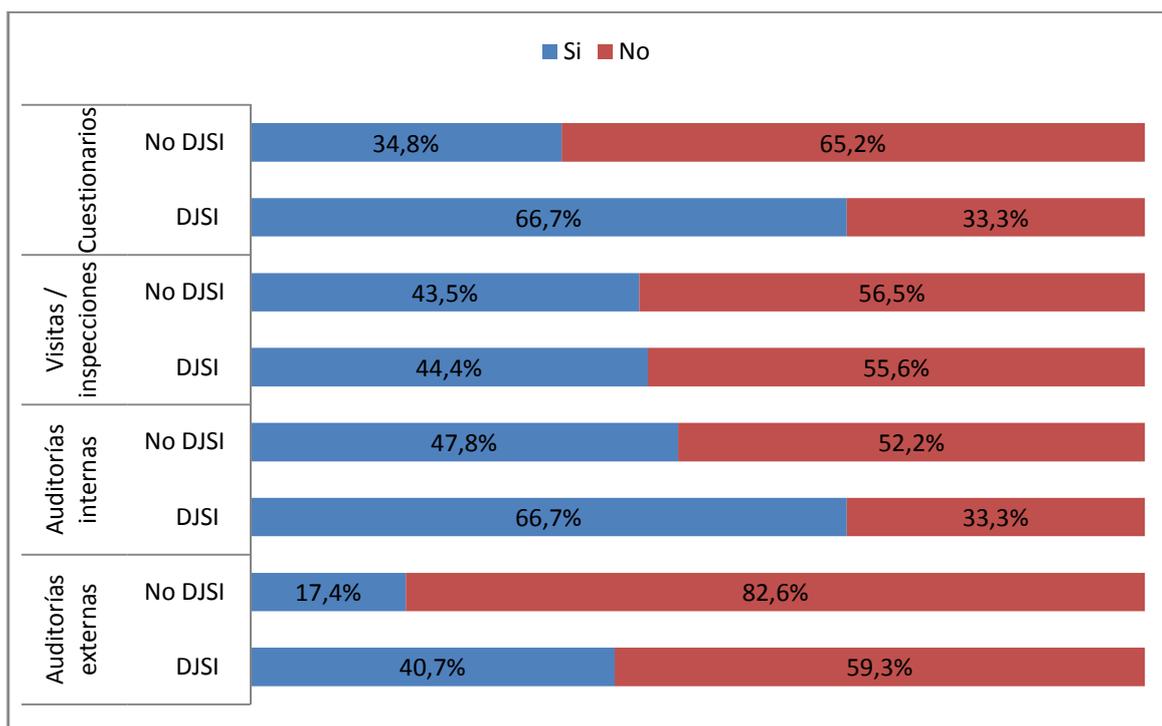
**Figura 10: Interrelación entre valor de marca con medidas de control**



**4.3.4. Medidas de control y desempeño en RSC**

La Figura 11 muestra como existe una mayor proporción de empresas que indica realizar cada una de las actividades de control entre aquellas que participan en el DJSI que entre las que no están indexadas, aunque la diferencia es muy reducida con respecto a las visitas e inspecciones de los proveedores.

**Figura 11: Interrelación entre desempeño en RSC con medidas de control**



#### 4.4. Medidas de promoción y mejora continua

Algunas empresas van más allá de la implantación de medidas de seguimiento y control y realizan actividades de promoción y mejora continua de las políticas de RSC de sus proveedores. Según las memorias estudiadas, la promoción de actividades de RSC dirigida a los proveedores se realiza principalmente mediante la información y capacitación de éstos. Así, un 78% de las empresas indica haber llevado a cabo actividades que facilitan comunicar los criterios de RSC a sus proveedores y un 48% reporta haber realizado acciones de formación y capacitación de los proveedores. En una proporción menor, un 36% de las empresas indican que colaboran en planes de acciones correctivas junto a sus proveedores.

Más minoritarias son las empresas que afirman haber realizado acciones de reconocimiento (por ejemplo, en forma de premios), actividades de apoyo financiero para la realización de mejoras en campos de la RSC o incentivos en forma de condiciones ventajosas en la relación comercial (un 14%, 4% y 2% respectivamente). La Tabla 8 muestra estos resultados.

**Tabla 8: Porcentaje de empresas que realizan medidas de promoción y mejora continua**

	<b>% Si</b>	<b>% No</b>
Información / comunicación	78	22
Formación / capacitación	48	52
Acciones correctivas	36	64
Reconocimiento	14	86
Apoyo financiero	8	92
Incentivos	2	98

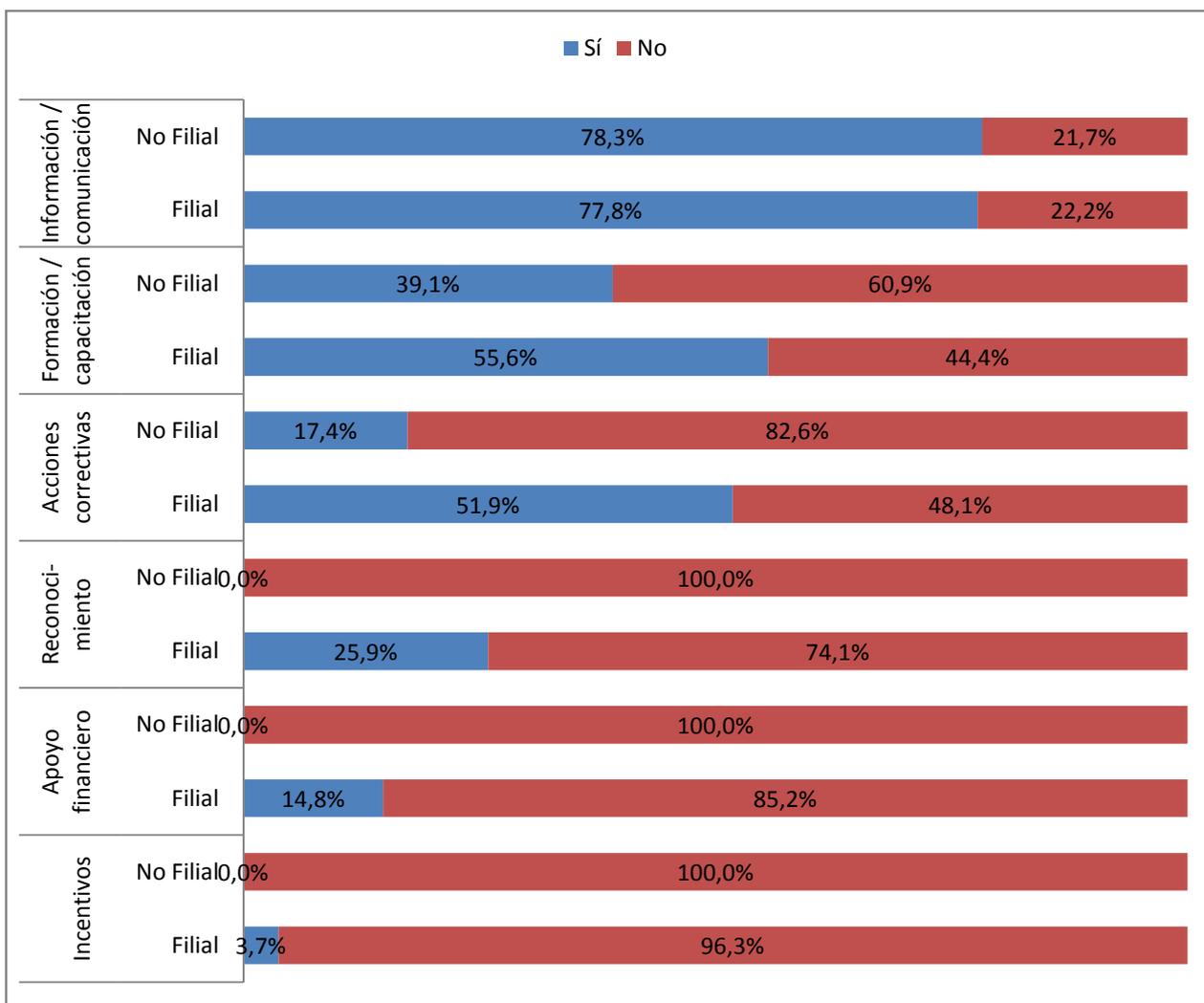
En algunas memorias se describen las herramientas utilizadas para la promoción de la RSC en la cadena de suministro. Existen por ejemplo iniciativas para crear webs informativas adaptadas a las necesidades de los proveedores, servicios online de resolución de problemas, cursos de formación online, fóruns interactivos para compartir inquietudes, etc.

Los datos que se reportan en las memorias acerca de las acciones de promoción son primordialmente referentes a las acciones formativas. 11 de las 24 empresas que hacen formación ofrecen datos descriptivos acerca de estas actividades, como son el número de cursos impartidos, el número de asistentes, o su distribución geográfica.

#### ***4.4.1. Medidas de promoción y pertenencia a multinacionales extranjeras***

A excepción de las actuaciones de información y comunicación, las empresas filiales parecen realizar actividades de promoción de la RSC de los proveedores en mayor medida que las que no son filiales (véase Figura 12).

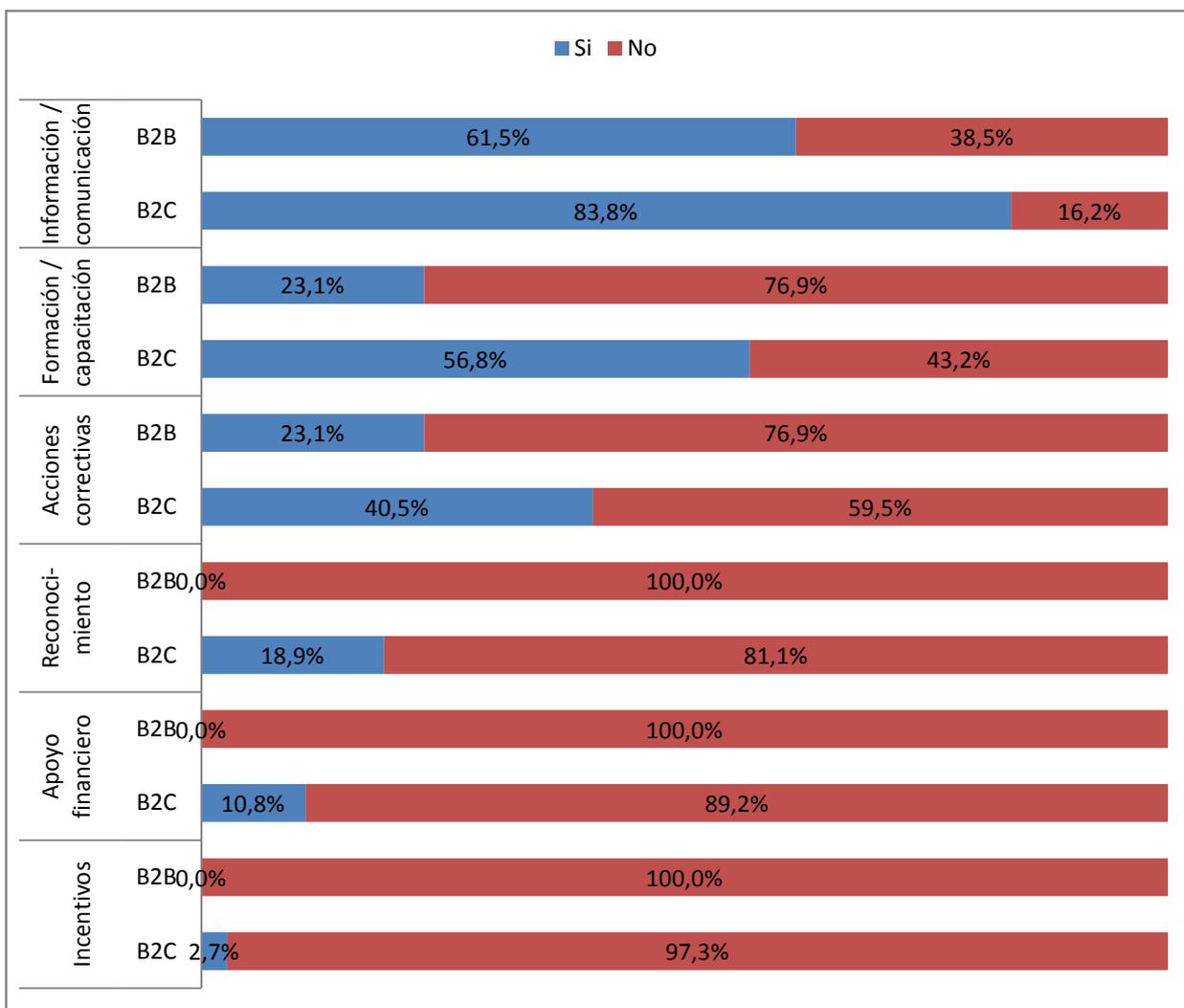
**Figura 12: Interrelación entre pertenencia a multinacionales extranjeras con medidas de promoción**



**4.4.2. Medidas de promoción y posición en la cadena de valor**

En el caso de las actividades de promoción de la RSC de los proveedores, las empresas con una orientación B2C parecen realizarlas en mayor medida que las empresas B2B. Así, existe una mayor proporción de empresas que realiza cada una de las actividades de promoción entre aquellas cuya actividad de negocio es eminentemente B2C que entre las que tienen actividad B2B. La Figura 13 muestra estos resultados.

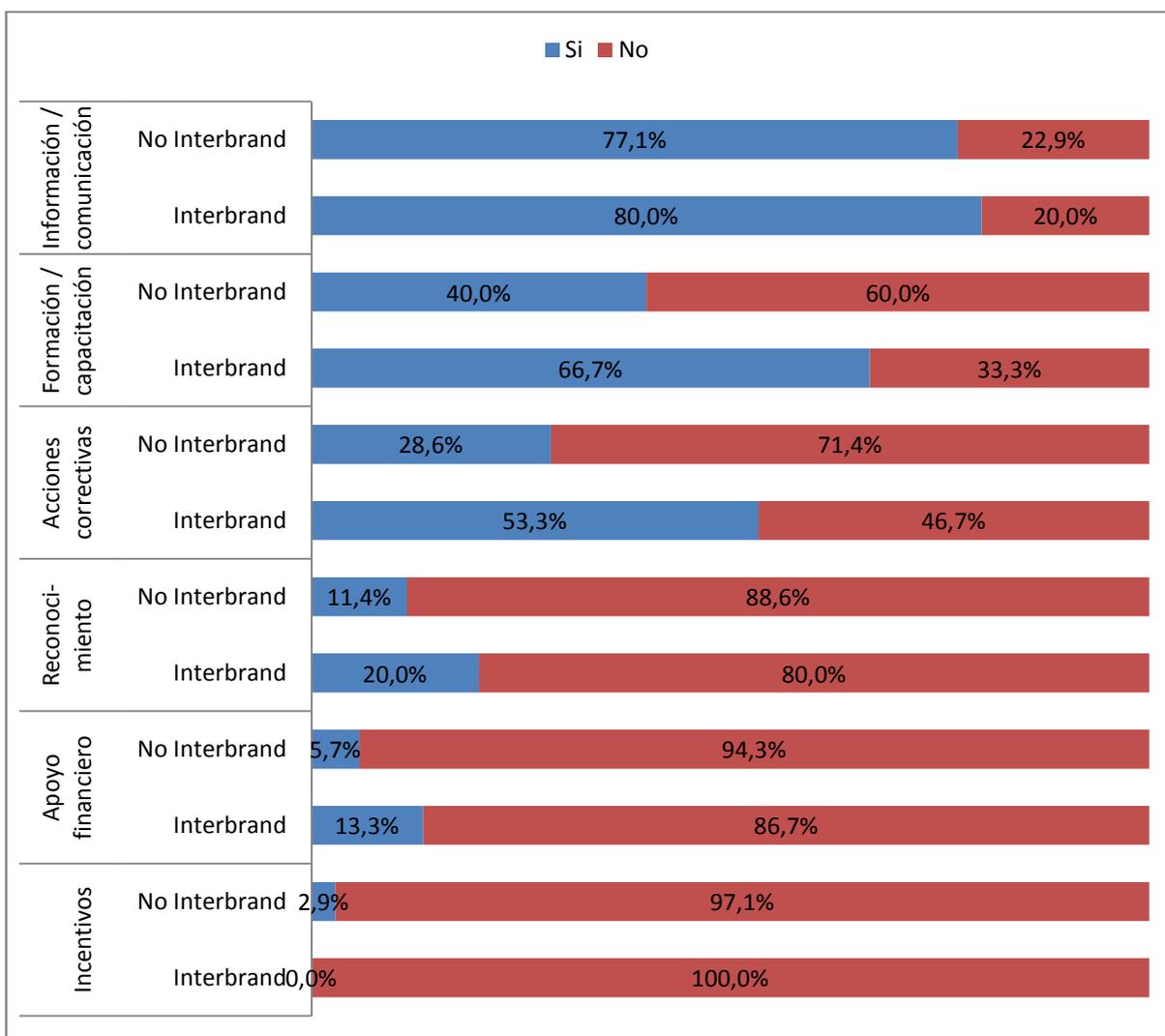
**Figura 13: Interrelación entre posición en la cadena de valor con medidas de promoción**



#### 4.4.3. Medidas de promoción y valor de marca

La promoción de las actividades de RSC de los proveedores es más presente entre aquellas empresas que constan en el *ranking* Interbrand que entre las empresas que no figuran en el *ranking*. Esto es cierto para todas las actividades de promoción, como muestra la Figura 14, a excepción del otorgamiento de incentivos.

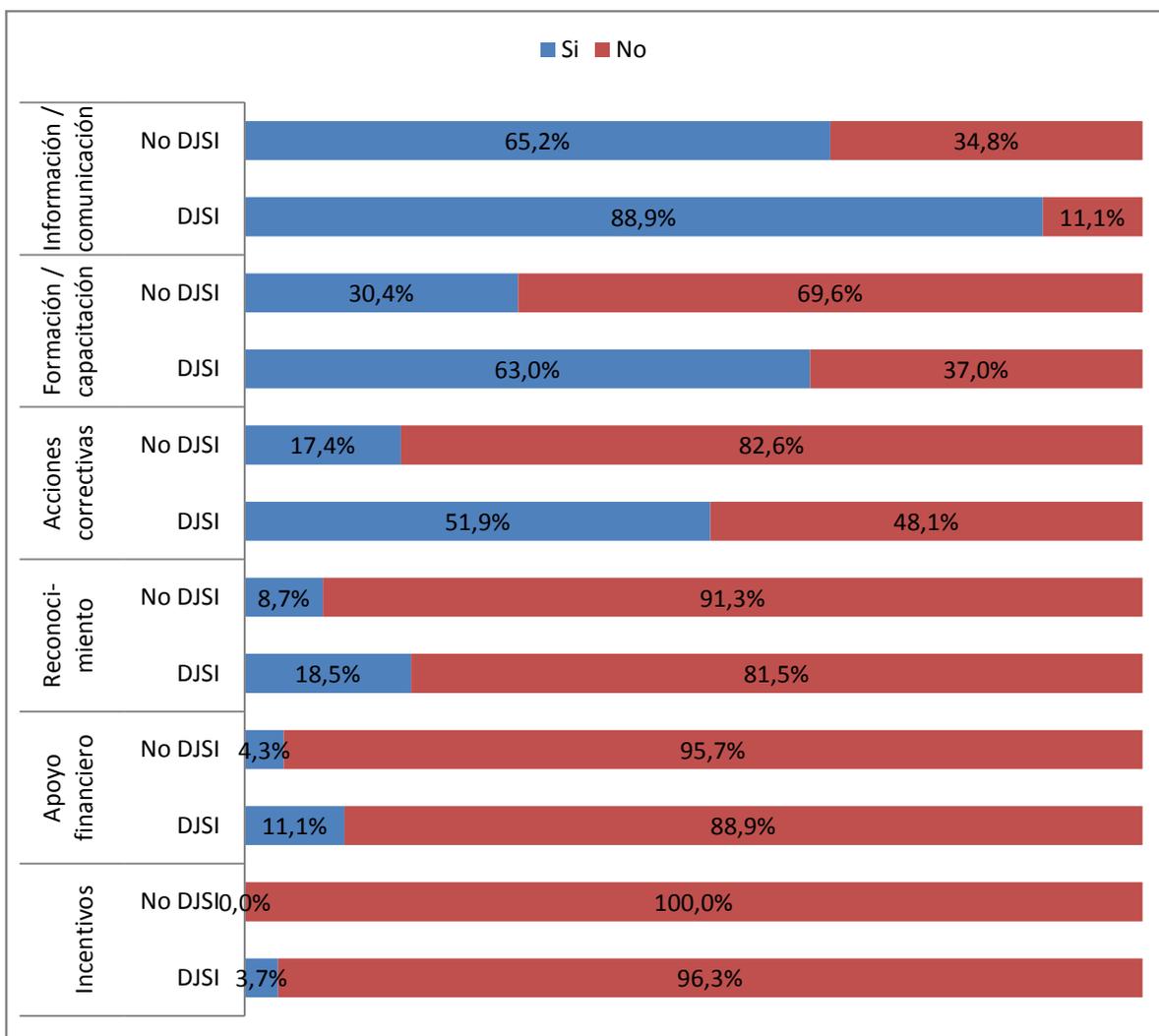
**Figura 14: Interrelación entre valor de marca con medidas de promoción**



#### 4.4.4. Medidas de promoción y desempeño en RSC

La Figura 15 muestra que existe una clara interacción entre la participación en el índice DJSI con las actividades de promoción de requisitos de RSC entre los proveedores. Existe una mayor proporción de empresas que realiza cada una de las actividades de control entre aquellas indexadas en el DJSI que entre las que no están presentes en este índice.

**Figura 15: Interrelación entre desempeño en RSC con medidas de promoción**



#### 4.5. Colaboración con *stakeholders*

Algunas empresas intentan aunar esfuerzos para trabajar los temas de RSC con *partners* o aliados. Así, aproximadamente un tercio de las empresas indican en sus memorias que colaboran directamente con los proveedores (36%), otras empresas del mismo sector (36%) y otros grupos de interés como ONG, administraciones públicas, centros de investigación, etc. (34%) para potenciar las políticas de RSC de su cadena de suministro (véase Tabla 9).

**Tabla 9: Porcentaje de empresas que colaboran con *stakeholders***

	% Si	% No
Colaboración con proveedores	36	64
Colaboración con empresas	36	64
Colaboración con otros <i>stakeholders</i>	34	66

Según se desprende de las memorias, las colaboraciones más estrechas con algunos proveedores (estratégicos) generalmente pretenden mejorar el control de determinados procesos o problemáticas (por ejemplo, uso de material reciclado, gestión de residuos, consumo de agua, emisión de gases de efecto invernadero). En cambio, las colaboraciones con otras empresas y grupos de interés suelen perseguir el objetivo de mejorar la coordinación entre las múltiples iniciativas individuales existentes a través de la creación de redes inter-empresariales para la integración de las propuestas de mejora, la adopción de estándares para la contratación entre empresas de un mismo sector, la creación de cursos de formación y canales informativos en colaboración con entidades y otros grupos de interés, la colaboración inter-empresarial para realizar acciones de control y apoyo de los proveedores comunes, etc. La Tabla 10 lista ejemplos de estas iniciativas sectoriales o *multistakeholder* en las que participan las empresas de la muestra.

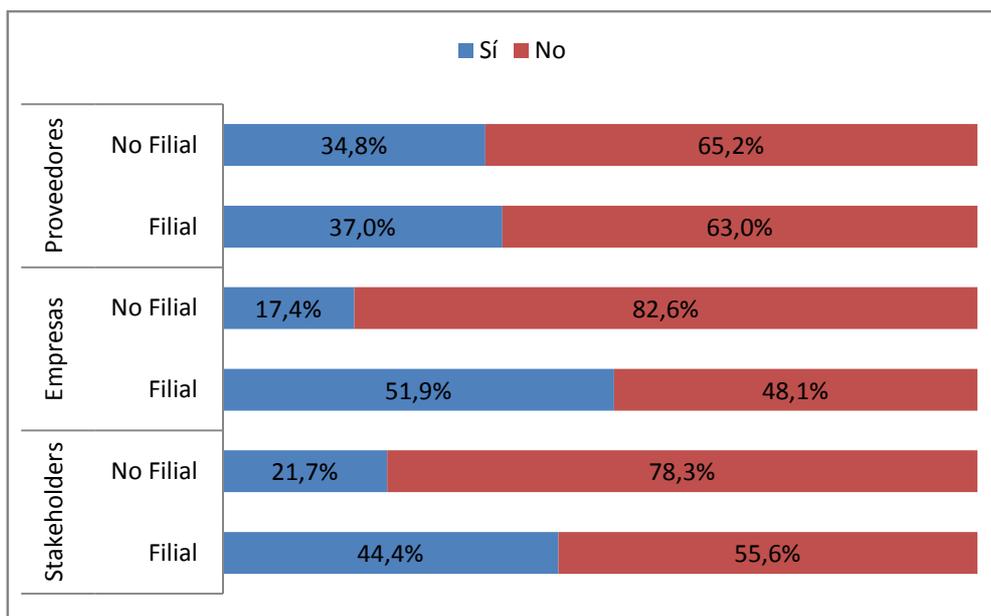
**Tabla 10: Iniciativas sectoriales o *multistakeholder* relacionadas con la gestión responsable de la cadena de suministro**

- Global Social Compliance Programme (GSCP)
- Business Social Compliance Initiative (BSCI)
- Sustainable Apparel Coalition (SAC)
- Joint Audit Cooperation (JAC)
- Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)
- Social Clause Initiative (ICS)
- United Nations Global Compact Supply Chain Sustainability Advisory Group
- Ethical Trading Initiative (ETI)
- Carbon Disclosure Project Supply Chain
- Global Action Network for Transparency in the Supply Chain (GANTSch)

#### **4.5.1. Colaboración con stakeholders y pertenencia a multinacionales extranjeras**

A excepción de la colaboración directa con los proveedores, las empresas filiales reportan en mayor medida realizar actividades colaborativas para el desarrollo de la RSC en su cadena de suministro que las no filiales. La Figura 16 muestra estos resultados.

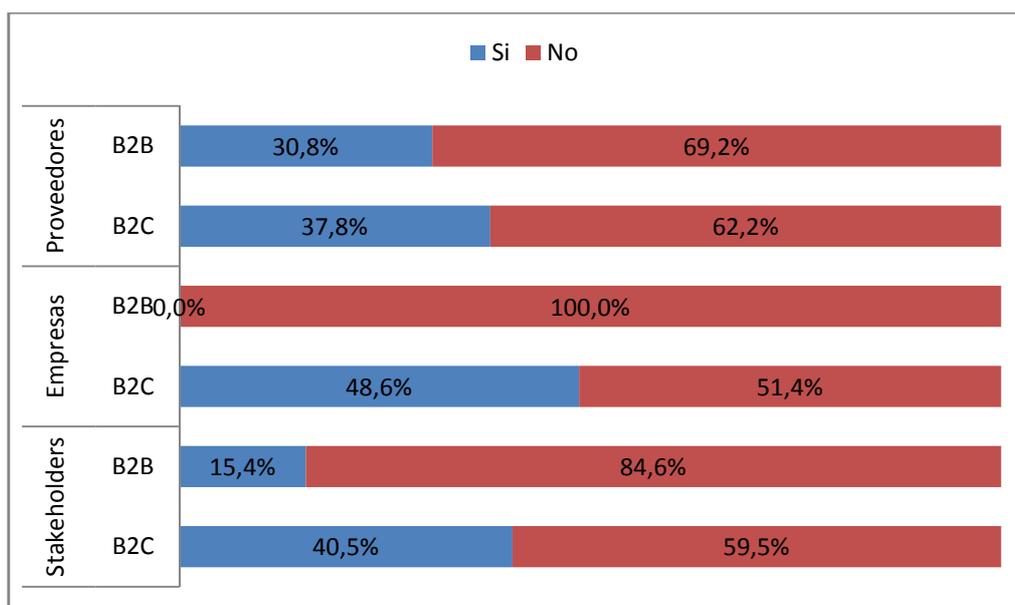
**Figura 16: Interrelación entre pertenencia a multinacionales extranjeras con colaboración con stakeholders**



**4.5.2. Colaboración con stakeholders y posición en la cadena de valor**

Tal como sucedía en lo referente a las actividades de promoción, las empresas con una orientación B2C indican que realizan en mayor proporción actividades colaborativas para incentivar la RSC de sus proveedores tanto con éstos mismos, como con otras empresas y con otros grupos de interés. La Figura 17 muestra estos resultados.

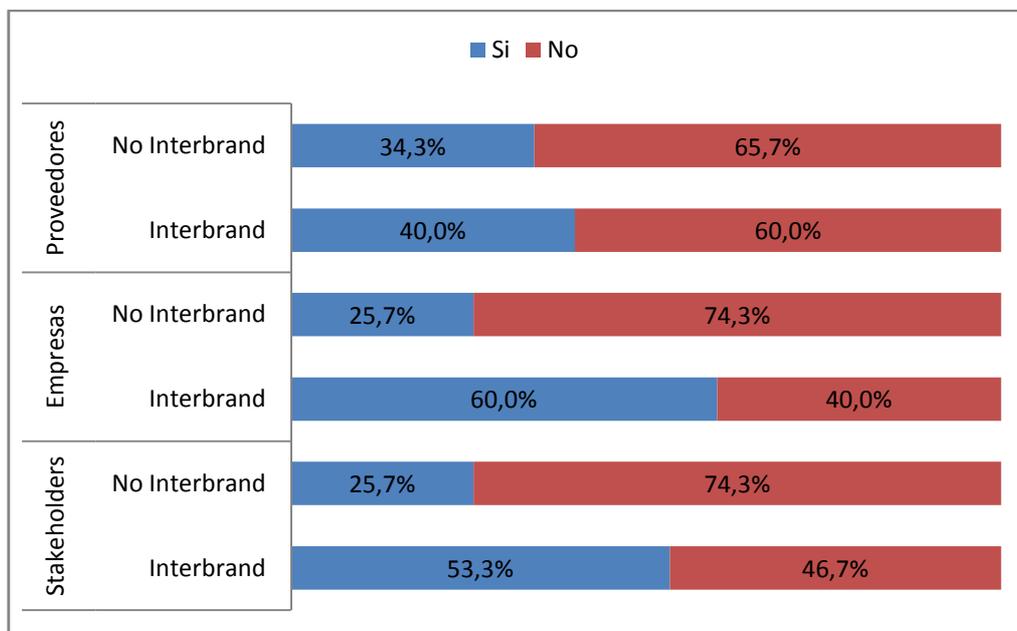
**Figura 17: Interrelación entre posición en la cadena de valor con colaboración con stakeholders**



### 4.5.3. Colaboración con stakeholders y valor de marca

Las empresas con una mayor presencia en el *ranking* Interbrand también reportan en mayor medida realizar actividades colaborativas para el desarrollo de la RSC en su cadena de suministro. La Figura 18 muestra estos resultados.

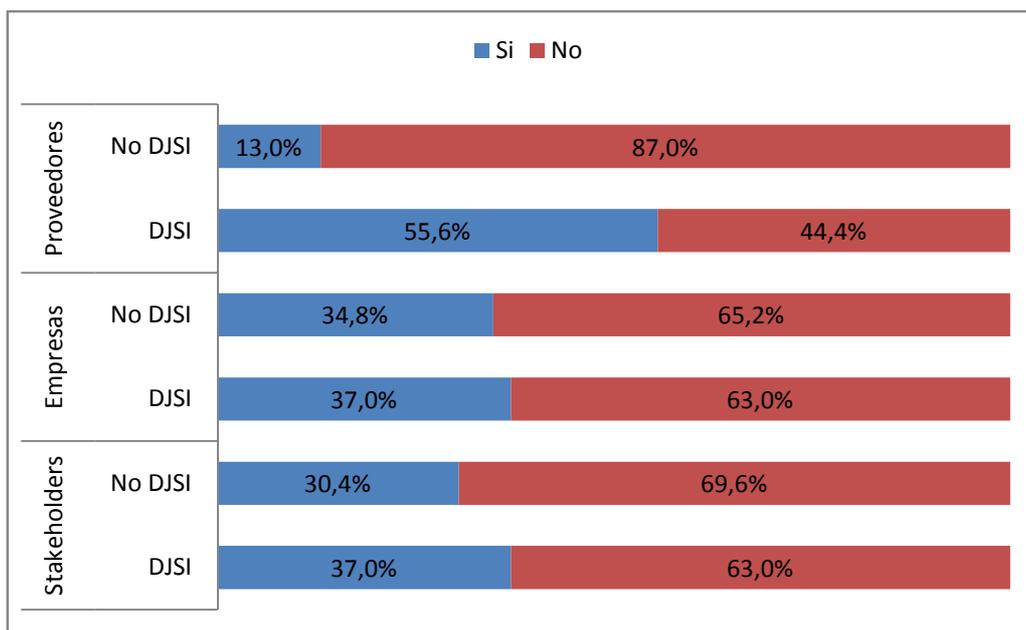
**Figura 18: Interrelación entre valor de marca con colaboración con stakeholders**



### 4.5.4. Colaboración con stakeholders y desempeño en RSC

En la Figura 19 vemos también que aquellas empresas presentes en el DJSI indican una mayor tendencia a colaborar para el desarrollo de la RSC de sus proveedores que las empresas que no figuran en este índice, aunque las diferencias no son muy pronunciadas en el caso de colaboraciones con otras empresas y grupos de interés.

**Figura 19: Interrelación entre desempeño en RSC con colaboración con stakeholders**



#### 4.6. Análisis cruzado entre los diferentes enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro

Si comparamos los diferentes enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro utilizados por las empresas de la muestra, observamos que las actividades de definición de requisitos son más frecuentes que las de control y promoción, y éstas a su vez que las de colaboración. En la muestra, un 96% de las empresas realizan alguna definición de requisitos, un 80% y un 78% de las empresas realizan actividades de control y de promoción respectivamente, y sólo un 62% alguna actividad de colaboración. La Tabla 11 muestra estos resultados.

**Tabla 11: Porcentaje de empresas que aplican cada enfoque de gestión responsable de la cadena de suministro**

Enfoque de gestión	%
Definición de requisitos	96
Medidas de control	80
Medidas de promoción	78
Colaboración con <i>stakeholders</i>	62

Para analizar el grado de relación entre estos enfoques de gestión, se toma la correlación entre el número de actividades de RSC realizadas por las empresas en cada una de estas categorías (número de acciones de definición de requisitos, control, promoción y colaboración). La Tabla 12 muestra como existe una correlación positiva y significativa entre el grado de realización de estas

actividades para todos los pares analizados, excepto para la relación requisitos – colaboración.

**Tabla 12: Correlación entre los diferentes enfoques de gestión responsable de la cadena de suministro**

	<b>Requisitos</b>	<b>Control</b>	<b>Promoción</b>	<b>Colaboración</b>
<b>Requisitos</b>	1	0,495**	0,401**	0,154
<b>Control</b>	0,495**	1	0,507**	0,347*
<b>Promoción</b>	0,401**	0,507**	1	0,705**
<b>Colaboración</b>	0,154	0,347*	0,705**	1

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

\* La correlación es significativa al nivel 0,05.

## 5. Conclusiones

El presente estudio analiza cómo las mayores empresas de España integran criterios de RSC en su gestión de la cadena de suministro. Las memorias de las empresas estudiadas reportan un alto grado de actividad en este sentido. Si diferenciamos entre cuatro enfoques básicos de gestión responsable de proveedores, observamos que un 96% de las empresas realiza prácticas relacionadas con la definición de requisitos de RSC, un 80% de las empresas aplica mecanismos de control, un 78% aplica medidas de promoción y un 62% lleva a cabo acciones de colaboración. Aunque se observa una menor frecuencia con respecto a los enfoques de gestión que implican un mayor nivel de compromiso con los proveedores, el estudio muestra que las estrategias de requisitos, control, promoción y colaboración empleadas por las empresas están relacionadas, es decir guardan una correlación positiva.

Entre las actividades de definición de requisitos más frecuentemente mencionadas se encuentran los procesos de selección y calificación de proveedores de acuerdo a criterios de RSC (el 66% de las empresas), la incorporación de cláusulas de RSC en los contratos (66%) y el establecimiento de un código de conducta para los proveedores (56%). Entre las actividades de seguimiento y control, las más frecuentes son las auditorías internas (58%) y los cuestionarios de auto-evaluación (52%). Las actividades de promoción de la RSC dirigidas a los proveedores son principalmente las acciones de información/comunicación reportadas por un 78% de las empresas y las acciones de formación/capacitación por un 48%. Las actividades de colaboración para la implantación de la RSC en la cadena de suministro se realizan con los mismos proveedores (un 36% de las empresas), otras empresas del mismo sector (36%) y otros grupos de interés como ONG, administraciones públicas, centros de investigación, etc. (34%).

El estudio desvela claras interrelaciones entre las actividades de RSC en la cadena de suministro y la tipología de empresa. Por lo que se refiere a la pertenencia a una multinacional extranjera, el estudio indica que no existe una clara relación entre reportar información sobre la definición de requisitos de RSC para los proveedores y el hecho de que las empresas sean filiales o no. En cambio se muestra que comparativamente una mayor proporción de empresas filiales que no filiales reportan mecanismos de control, promoción y colaboración en el campo de la RSC de sus proveedores.

Del mismo modo, las empresas cercanas al consumidor (con orientación B2C) reportan en mayor medida acciones de control, promoción y colaboración que empresas B2B con respecto a la gestión responsable de los proveedores, mientras que no se aprecia una diferencia clara en relación a la definición de requisitos de RSC.

El hecho de que una empresa esté clasificada en el *ranking* Interbrand tampoco guarda una relación clara con la definición de requisitos de RSC de los proveedores. No obstante, la pertinencia al *ranking* Interbrand y el consiguiente valor de marca sí están interrelacionados con las prácticas de control, promoción y colaboración en aspectos de RSC de la cadena de suministro.

Por lo que se refiere a la participación en el índice DJSI – hecho que indica un alto desempeño en RSC -, el estudio muestra que las empresas indexadas reportan en mayor proporción acciones de definición de requisitos, control, promoción y colaboración en la RSC de sus proveedores que las empresas que no forman parte del índice.

En definitiva, el estudio evalúa qué actividades de RSC en la cadena de suministro tienen mayor difusión e identifica el tipo de empresa con mayor propensión a reportarlas. Estos resultados apuntan pues las tendencias en éste campo de la RSC y podrían servir para identificar posibilidades de actuación para incentivar su mayor profusión.

## Anexos

### Anexo 1: Listado de empresas e informes analizados

<b>Empresa</b>	<b>Informe</b>
Acciona	Memoria de Sostenibilidad 2011
ACS	Informe de Responsabilidad Corporativa 2011
ADIF	Informe de Sostenibilidad 2011
Aena	Memoria Responsabilidad Corporativa 2011
Alcampo (Groupe Auchan)	Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2011 / 2011 Sustainability Report
Alliance Healthcare España (Alliance Boots)	Corporate Social Responsibility Report 2011/12
Amadeus IT Group	Corporate Responsibility Report 2011
ArcelorMittal España (ArcelorMittal)	Memoria de Responsabilidad Corporativa 2011 / Corporate Responsibility Report 2011
Atlantic Copper (Freeport-McMoRan Copper & Gold)	Trabajando para el desarrollo sustentable – Reporte 2011
BP España (BP)	Sustainability Review 2011
BSH Electrodomésticos España (BSH)	Memoria del ejercicio 2011 / Sustainability Report 2011
Cableuropa - ONO	Informe Anual 2011 / Informe de Responsabilidad Corporativa 2011
Carrefour España (Groupe Carrefour)	Hitos Desarrollo Sostenible 2011 / 2011 Sustainability Expert Report
CEPSA	Informe Anual y de Responsabilidad Corporativa 2011
Consum Cooperativa	Memoria de Sostenibilidad 2011
Correos	Informe RSC 2011
DIA	Memoria de Desarrollo Sostenible 2011
Dow Chemical Ibérica (The Dow Chemical Company)	Informe Público 2011 / 2011 Annual Sustainability Report
EADS Construcciones Aeronáuticas (EADS)	2011 Corporate Responsibility & Sustainability Report
El Corte Inglés	Informe Anual 2011 (sección Responsabilidad Social Empresarial)
Endesa (Enel)	Informe de Sostenibilidad 2011 / Sustainability Report 2011
Eroski	Memoria 2011
FCC	Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2011
Ferrovial	Informe Anual 2011 (Sección Responsabilidad Corporativa)
Ford España (Ford Motor Company)	Sustainability Report 2011/12
France Telecom España (France Telecom - Orange)	Memoria de Responsabilidad Social Corporativa / Corporate Social Responsibility Report 2011
Galp Energía España (Galp Energia)	Sustainability Report 2011
Gas Natural Fenosa	Informe Responsabilidad Corporativa 2011
General Motors España (General Motors Company)	Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2011 / 2011 Sustainability Report

HC Energía (EDP)	Memoria de Sostenibilidad 2011 / Annual Report 2011
Iberdrola	Informe de Sostenibilidad 2011
Iberia (International Airlines Group)	IAG Informe y Cuentas Anuales de 2011 / Informe Anual 2010 (sección Responsabilidad Corporativa) <sup>1</sup>
Inditex	Memoria Anual 2011
Indra	Informe Anual 2011
Iveco España (Fiat Industrial)	2011 Sustainability Report
Lilly España (Eli Lilly and Company)	Memoria de Responsabilidad Corporativa 2010 / 2010 Corporate Responsibility Report / 2011/2012 Corporate Responsibility Update
Mercedes-Benz España (Daimler AG)	Sustainability Report 2011
Michelin España Portugal (Groupe Michelin)	2011 Annual and Sustainable Development Report / 2011 Registration Document
Nestlé España (Nestlé)	Informe sobre Creación de Valor Compartido 2011 / Global Creating Shared Value Report 2011
Nissan Motor Ibérica (Nissan Motor Company)	Sustainability Report 2012
Peugeot Citroën Automóviles España (PSA Peugeot Citroën)	2011 Sustainable Development and Annual Report / 2011 Corporate Social Responsibility Report
Pfizer España (Pfizer)	Annual Review 2011
Red Eléctrica	Informe de Responsabilidad Corporativa 2011
Renault España (Renault)	Registration Document 2011 (Section Sustainable Mobility)
Renfe	Informe Anual 2010 <sup>2</sup>
Repsol	Informe de Responsabilidad Corporativa 2011
Sacyr Vallehermoso	Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2011
Telefónica	Informe de Sostenibilidad Corporativa 2011 / Informe 2011 de Responsabilidad Corporativa
Vodafone España (Vodafone Group)	Informe de Sostenibilidad 2011-2012 / Sustainability 2012 Summary Report
Volkswagen Audi España (Volkswagen AG)	Sustainability Report 2011

<sup>1</sup> International Airlines Group (IAG), el nuevo grupo aéreo al que pertenece Iberia desde 2011, todavía no ha desarrollado un *reporting* consolidado en RSC, por lo que se toma como referencia también el informe de Iberia de 2010.

<sup>2</sup> Debido a que todavía no está disponible el Informe Anual 2011, se toma como referencia el Informe correspondiente del año 2010.

## Anexo 2: Información recogida a nivel cuantitativo

La aparición o no de la siguiente información en las memorias de RSC de las empresas analizadas se ha registrado en una variable dicotómica (sí/no) para su posterior análisis cuantitativo.

### 1. Transparencia

- 1.1 Publicación del listado de proveedores
- 1.2 Información sobre características de proveedores

### 2. Evaluación del riesgo

- 2.1 Evaluación sistemática de los riesgos ambientales, sociales y económicos en la cadena de suministro

### 3. Definición de requisitos

- 3.1 Criterios de RSC para selección y calificación de proveedores
- 3.2 Utilización de sistemas externos de clasificación de proveedores
- 3.3 Código de conducta para proveedores
- 3.4 Incorporación de requisitos (cláusulas de RSC) en contratos
- 3.5 Colaboración en planes de acciones correctivas en caso de incumplimiento de requisitos
- 3.6 Incumplimiento de requisitos puede ser causa de rescisión del contrato

### 4. Medidas de seguimiento y control

- 4.1 Cuestionarios de auto-evaluación
- 4.2 Visitas o inspecciones
- 4.3 Auditorías internas
- 4.4 Auditorías externas
- 4.5 Información sobre resultados de medidas de seguimiento y control: p.ej. resultados de auditorías, incumplimientos detectados

### 5. Medidas de promoción y mejora continua

- 5.1 Programas de información y comunicación, p.ej. portal informático
- 5.2 Programas de formación y capacitación para proveedores
- 5.3 Programas de apoyo financiero para proveedores
- 5.4 Acciones de reconocimiento para proveedores que cumplen requisitos, p.ej. premios
- 5.5 Incentivos a proveedores que cumplen requisitos, p.ej. medidas preferenciales
- 5.6 Información sobre resultados de medidas de promoción: p.ej. número de proveedores formados

### 6. Colaboración con *stakeholders*

- 6.1 Colaboración con proveedores para desarrollar productos/servicios más responsables y sostenibles
- 6.2 Colaboración con otras empresas para desarrollar estándares comunes
- 6.3 Colaboración con otros *stakeholders* (ONG, administraciones públicas, centros de investigación)

## Referencias

Accenture y UN Global Compact (2010) A New Era of Sustainability. UN Global Compact – Accenture CEO Study 2010. Accenture y United Nations Global Compact.

AERCE (2013) Guía Técnica para la compra sostenible. Modelos de negocio para la introducción de criterios de sostenibilidad en las compras empresariales (2ª edición). AERCE. Madrid.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2011) Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2011. Club de Excelencia en Sostenibilidad. Madrid.

Forética (2011) Informe Forética 2011. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España. Forética. Madrid.

Instituto de la Empresa Familiar (2009) La RSE en la gran empresa familiar española. Documento 155. Diciembre de 2009. Instituto de la Empresa Familiar. Barcelona/Madrid.

Fundación Adecco (2012) III Informe Directivos y RC. Nota de prensa 29 de octubre de 2012, Madrid.

HEC Paris y EcoVadis (2011) Sustainable Procurement: back to management! 5th edition, Whitepaper based on the 2011 - HEC/EcoVadis European Sustainable Procurement Barometer. HEC Paris/EcoVadis/SNCF.

ORSE y EcoVadis (2010) Sustainable Procurement Reporting by major International Groups. Observatoire sur la Responsabilité Sociétal des Entreprises/EcoVadis.

Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (2010) Medición y evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35. RACEF. Madrid.

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2009) La empresa y su cadena de suministro: una alternativa de gestión. Guía para la Gestión Responsable de la Cadena de Suministro. Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Madrid.

UN Global Compact y Business for Social Responsibility (2010) Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement. UN Global Compact Office. New York, USA.

UN Global Compact (2012) Annual Review of Business Policies & Actions to Advance Sustainability. 2011 Global Compact Implementation Survey. United Nations Global Compact Office. New York, USA.

## Información sobre las autoras

**Mercè Roca:** Doctora en Economía y Empresa por la Leeds University Business School (Reino Unido), Master en Management y Licenciada en Economía y en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Pompeu Fabra. Actualmente es coordinadora académica de Marketing e Investigación de Mercados en ESCI-UPF y Directora del Máster of Science in International Business ofrecido conjuntamente por ESCI y la Barcelona School of Management de la UPF. Es miembro del Grupo de Investigación en Economía y Empresa Internacional en ESCI-UPF y de los Grupos de Investigación del Laboratorio de Economía Experimental (LeeX) y el Grupo de Logística Empresarial de la Universidad Pompeu Fabra. Ha publicado varios artículos y capítulos de libro de carácter académico en revistas y editoriales de reconocido prestigio y ha participado en numerosos proyectos de consultoría para empresas e instituciones públicas relacionados con los negocios internacionales y la investigación de mercados. Su investigación se centra en el área del marketing y el estudio de las organizaciones empresariales con especial interés por, su aplicación al estudio del comportamiento del consumidor y la toma de decisiones.

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



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