



TÍTULO: La gestión sostenible de la cadena de suministro en un hotel rural

Autor/a: Andrea Letosa García

Tutor/a: Dra. Da Montserrat Boronat

Fecha: 6 junio 2022



## **TRABAJO DE FIN DE MÁSTER: LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN UN HOTEL RURAL**

### **RESUMEN**

El presente trabajo de fin de máster es un análisis de caso. Se analiza la cadena de suministro de un pequeño hotel rural del Pirineo en función de cuatro de sus proveedores principales.

El trabajo consta de una introducción, donde se describe brevemente la justificación para realizarlo y los objetivos pretendidos. Seguidamente se hace una revisión acerca de qué es la cadena de suministro y cómo puede gestionarse con criterios de responsabilidad social corporativa un negocio como es un hotel.

Posteriormente, se procede al análisis de caso concreto. Tras describir brevemente a los proveedores analizados, y los productos que suministran a la organización, se plantean una serie de cuestiones que pretenden arrojar luz acerca de su gestión conforme a criterios de responsabilidad social corporativa, con especial preocupación por las cuestiones medioambientales.

**PALABRAS CLAVE:** cadena de suministro, responsabilidad social corporativa, gestión responsable, proveedores.



## ÍNDICE

<b>1.INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>2. MARCO CONCEPTUAL. LA CADENA DE SUMINISTRO.....</b>	<b>9</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Fuentes.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Objeto del análisis, ¿cómo se han seleccionado los proveedores?....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Criterios base de análisis de resultados.....</b>	<b>17</b>
<b>4. ANÁLISIS DE CASO: HOTEL RURAL DEL PIRINEO.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.Información acerca del negocio escogido.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.Proveedor 1 alimentación y bebidas: “C”.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.1. Información de la empresa.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.2. ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.3. ¿Sus productos son ecológicos?.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.4. ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.5. ¿Es posible la devolución del material sobrante?.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.6. ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.7. A la vista de la información pública, ¿Es un proveedor respetuoso con el medioambiente?.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.8. ¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3.Proveedor 2 alimentación y bebidas. “D”.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3.1. Información de la empresa.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3.2. ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?.....</b>	<b>22</b>



4.3.3. ¿Sus productos son ecológicos?.....	23
4.3.4. ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?.....	23
4.3.5. ¿Es posible la devolución del material sobrante?.....	23
4.3.6. ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?.....	23
4.3.7. A la vista de la información pública, ¿Es un proveedor respetuoso con el medioambiente?.....	24
4.3.8. ¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?.....	24
4.4. Proveedor 1 droguería, jabones y productos de limpieza. “Y”.....	25
4.4.1. Información de la empresa.....	25
4.4.2. ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?.....	25
4.4.3. ¿Sus productos son ecológicos?.....	26
4.4.4. ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?.....	26
4.4.5. ¿Es posible la devolución del material sobrante?.....	26
4.4.6. ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?.....	26
4.4.7. A la vista de la información pública, ¿Es un proveedor respetuoso con el medioambiente?.....	27
4.4.8. ¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?.....	27
4.5. Proveedor 2 droguería, jabones y productos de limpieza. “X”.....	27
4.5.1 Información de la empresa.....	28
4.5.2. ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?.....	28
4.5.3. ¿Sus productos son ecológicos?.....	28



4.5.4. ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?.....	28
4.5.5. ¿Es posible la devolución del material sobrante?.....	29
4.5.6. ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?.....	29
4.5.7. A la vista de la información pública, ¿es un proveedor respetuoso con el medioambiente?.....	29
4.5.8.¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?.....	29
5. CONCLUSIONES.....	30
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31



## 1.INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de fin de máster se tratará de analizar un caso real, un hotel rural situado en el Pirineo aragonés. El objetivo del mismo es centrarse en su cadena de suministro, comprendiendo así la importancia de la responsabilidad social corporativa en todas las partes del proceso productivo.

Se seleccionarán una serie de proveedores fundamentales con los que cuenta el hotel y, a partir de la información pública de los mismos, se analizará su implicación con la responsabilidad social corporativa, así como las acciones que el propio hotel podría llevar a cabo para mejorar la RSC en su cadena de suministro.

La creciente globalización ha dejado de manifiesto la conexión entre todos los procesos, así como la necesidad de comprender la interrelación de las acciones y decisiones a nivel global. De este modo, y ante la perspectiva de los mercados mundiales, todos los procesos están interconectados, por lo que somos responsables no solo de las acciones de nuestro interlocutor directo, sino también de las de éste.

La gestión sostenible de la cadena de suministro no es una tarea sencilla, pero se ha considerado el primer paso para la verdadera implantación de la RSC en la organización. La empresa será responsable, directa o indirectamente, de las acciones e impactos de sus proveedores.

En el mundo globalizado, toda acción llevada a cabo a pequeña escala puede repercutir a nivel mundial. Es por ello que todas las empresas, independientemente de su tamaño, son responsables en mayor o menor medida de realizar los cambios para tratar de preservar el mundo en el que vivimos. El turismo es un sector que no debe dar la espalda al cambio climático y a los cambios socioculturales que estamos viviendo (creciente preocupación por el medio ambiente, productos ecológicos, disminución del consumo de carne, etc.)

La motivación a la hora de seleccionar el caso concreto de análisis es personal, pues se trata de un negocio observado a lo largo de los años. Desde hace tiempo, la relación directa con el hotel, su gestión, así como los cambios en los proveedores, han



suscitado una serie de dudas y propuestas de mejora, así como ejemplos de que las pequeñas decisiones contribuyen al cambio. Ejemplos de ello son la mejora del impacto medioambiental del negocio gracias a la implantación de un compostero en el jardín, que permite reducir al mínimo los desechos vertidos al contenedor genérico; o la ampliación de tres nuevas habitaciones semienterradas, que permiten una mejor climatización y un aislamiento casi total, reduciendo el consumo energético en las mismas.

No es posible desarrollar en un trabajo todas las posibles mejoras que podrían realizarse, como la instalación de paneles solares o la mejora en el aislamiento. Algunos cambios son difíciles por cuestiones de falta de integración de verdadera preocupación medioambiental a nivel social. Un ejemplo de ello es que, para la obtención de la Q de calidad turística, es necesario que la ropa de cama se cambie, mínimo, cada dos días. Sin embargo otras cuestiones sí que son mejorables, como es la gestión de la cadena de suministro.

Es por ello que en el presente trabajo se ha tratado de abordar a una serie de proveedores y las mejoras que podría traer los pequeños cambios que pudieran realizarse.



## 2. MARCO CONCEPTUAL. LA CADENA DE SUMINISTRO

El concepto de cadena de suministro ha sido definido de varias maneras. Generalmente, hace referencia al “conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten poner productos o servicios a disposición de los consumidores” (Boronat & León, 2021).

La gestión de la cadena de suministro (SCM-Supply Chain Management) se define, según el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) como:

la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en el abastecimiento y las compras, la conversión, y todas las actividades de gestión de la logística. Es importante destacar que, también incluye coordinación y colaboración con los socios de negocio de la cadena, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios a terceros y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la oferta y la gestión de la demanda dentro y fuera de las empresas. La gestión de la cadena de suministro es una función de integración con la responsabilidad principal de la vinculación de las principales funciones de negocio y procesos de negocio dentro y fuera de las empresas en un modelo de negocio coherente y de alto rendimiento. Incluye todas las actividades de gestión de la logística anteriormente mencionadas, así como las operaciones de fabricación, e impulsa la coordinación de los procesos y actividades con y a través del marketing, la comercialización, el diseño de los productos, las finanzas y las tecnología de la información. (CSCMP 2013).

Para aquellas organizaciones que deseen implantar una verdadera responsabilidad social corporativa, la gestión de la cadena de suministro es fundamental. Para lograrlo, no es necesario renunciar a la rentabilidad económica, pues sigue siendo uno de los objetivos principales. El objetivo de lograr una verdadera responsabilidad social corporativa es aunar los criterios clásicos de rentabilidad junto con la sostenibilidad y la gestión responsable. Las cadenas de suministro son fundamentales para lograrlo; en ellas deben existir criterios ambientales y sociales. La gestión sostenible de la





cadena de suministro se ha entendido históricamente como eficiencia, intercambio de datos y planificación conjunta. Sin embargo, es necesario entenderla como aquello que permite la minimización de impactos negativos a nivel global, donde los stakeholders juegan un papel relevante.

Como indican desde Deloitte en su informe *Gestión sostenible de la cadena de suministro. Una metodología de trabajo colaborativa* (2018), los grupos de interés presionan cada vez en mayor medida a las compañías para que se hagan responsables de sus impactos ambientales y sociales. Los distintos stakeholders, especialmente los clientes, demandan responsabilidad y rendición de cuentas a las empresas. Las acciones de éstas generan un impacto en el entorno, y los grupos de interés exigen que sean las propias organizaciones las que respondan por ellos. Para ello, es necesario que las empresas presten atención a su relación con los proveedores, integrándolos en la gestión sostenible de la compañía. El trabajo colaborativo es la mejor solución, pues permite una reducción de riesgos al mismo tiempo que resulta útil para lograr beneficios tanto para proveedores como para la empresa.

Las tres herramientas básicas para gestionar la cadena de suministro (Martela, 2005) son el establecimiento de requisitos formales, monitorización de proveedores, y la concienciación y formación. Aunque estas son las herramientas básicas, podrían no funcionar para el caso concreto. Las distintas herramientas disponibles para la gestión sostenible de la cadena de suministro aumenta la interdependencia entre todas las empresas que forman parte de la misma. El continuo flujo de información y la confianza entre todas las empresas es importante para lograr una verdadera gestión sostenible de la cadena de suministro.

La primera de las herramientas es el establecimiento de requisitos formales entre proveedores y la organización. En teoría es una de las más sencillas y por ello de las que más aplicación práctica ha tenido. Como indican Jamison y Murdoch (2004), mediante los códigos de conducta las empresas definen unas normas o requisitos



medioambientales y sociales, para que sean cumplidos por los distintos proveedores. De este modo, aquellos que deseen mantener una relación contractual con la organización deberán someterse a una serie de requisitos previamente establecidos. Tradicionalmente, se ha considerado que el primer paso para la gestión sostenible de la cadena de suministro es el establecimiento de un código de conducta (Jamison y Murdoch, 2004). Por otro lado, los códigos de conducta pueden establecer entre sus cláusulas determinados marcos normativos, o exigencias legales relacionadas con el medio ambiente, la calidad o incluso la RSC.

La segunda opción sería la monitorización de los proveedores. El objetivo de esta herramienta es la supervisión de los proveedores, verificando el cumplimiento de los requisitos previamente establecidos (Ascoly, Oldenziel, y Zeldenrust, 2001).

La tercera posibilidad es la de concienciación y formación. El objetivo de esta herramienta es comunicar y aumentar el nivel de preocupación o implicación de los distintos miembros de la cadena de suministro con la responsabilidad social corporativa. Para que esta herramienta sea útil, las organizaciones deben ser capaces de identificar a aquellos socios de la cadena con mayor impacto en su propia responsabilidad social (Jamison y Murdoch 2004).

Estas herramientas anteriormente descritas son importantes, pero probablemente no suficientes para el caso analizado. Para complementarlas, es posible utilizar la guía del *Modelo de Sostenibilidad Hotelera. Recomendaciones para la mejora de la sostenibilidad en el sector hotelero*, elaborado por la Secretaría de Estado de Turismo del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital del Gobierno de España (2017). El documento expone una serie de propuestas para la mejora de la gestión sostenible de la cadena de suministro en los hoteles.

Como se indica, “los hoteles, debido a su gran volumen de compras y contrataciones, son una buena herramienta para ampliar la responsabilidad social y ambiental en toda la cadena de aprovisionamiento. Esto supondría avances sustanciales en la sostenibilidad”. (Recomendaciones para la mejora de la sostenibilidad en el sector hotelero, 2017, p. 47).



La selección de los proveedores es fundamental en la gestión responsable de la cadena de suministro hotelera. En el informe de la Secretaría de Turismo se enumeran una serie de aspectos importantes a tener en cuenta.

En primer lugar, será necesario seleccionar proveedores respetuosos con el medio ambiente. Para ello se atenderá a aspectos como la perspectiva ambiental y el comercio justo. El objetivo pretendido es el favorecimiento de una economía sostenible y la reducción de la huella de carbono de alcance 3 del hotel (emisiones indirectas que tienen lugar como consecuencia de las actividades del hotel pero que son generadas por terceras partes).

En segundo lugar, otra opción es la de atender a determinadas certificaciones medioambientales, como pueden ser ISO o la etiqueta ecológica europea, o a determinados criterios específicos.

El tercer método es el de selección de proveedores de bienes y servicios locales, favoreciendo los de temporada y a las PYMES, lo que a su vez permite el desarrollo económico de la zona. Con ello, se lograría la reducción en las distancias de transporte y la consiguiente reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.

La cuarta posibilidad planteada en las recomendaciones es la de negociar con el proveedor la devolución del material sobrante y de envases vacíos para su reutilización. Ésta medida se asociaba tradicionalmente con las botellas de vidrio retornables, sin embargo en los últimos años, debido principalmente al coste para el proveedor, el número de envases de este tipo ha disminuido.

Por último, las recomendaciones enfatizan la importancia del departamento de compras de los hoteles y su papel, pues deben asumir como fundamental el compromiso ambiental de la empresa. A la hora de seleccionar los productos a adquirir, el área deberá tener en cuenta una serie de especificaciones:

En primer lugar, será necesario aplicar el criterio de racionalidad, evitando excesos de compras que terminan caducando. Para prevenirlo, habría que planificar las compras. En segundo lugar, será necesario implantar pautas sobre la calidad de los productos, evitando materiales defectuosos o productos próximos a caducar. Por otro lado, sería más que conveniente considerar criterios ecológicos a la hora de



adquirir materias primas (reciclaje, recuperación, minimización de embalaje, bajo consumo energético, facilidad de limpieza, etc). En la misma línea, la selección de productos con etiqueta ecológica europea, o certificados como productos sostenibles debe ser una prioridad. Por otro lado, sería conveniente la sustitución de los productos peligrosos por los que no lo sean (o menos peligrosos en su defecto).

En cuanto a los envases y embalajes, debe fomentarse el uso de aquellos elaborados con materiales reciclados y reciclables. Para lograrlo, una de las posibilidades es comprar los productos en envases de mayor volumen, evitando así los pequeños recipientes. Otra posibilidad es la selección de los productos a granel (como la lavadora), evitar productos desechables y la diversificación de los tipos de plásticos de los envases, favoreciendo la recogida selecta. Por último, es conveniente la utilización de menos material a la hora de presentar el producto.



### 3. METODOLOGÍA

El método desarrollado para el trabajo ha sido el análisis de caso. Se ha tomado la situación de un hotel rural del pirineo aragonés, con trece habitaciones y ocupación periódica, y la relación con sus proveedores.

#### 3.1 Fuentes

Como indicaba Walcott en 1999, el estudio de caso es una estrategia metodológica para el diseño de investigación. Cinco años antes, en 1994, Yin definía al estudio de caso como una estrategia de investigación, destinada idealmente para responder a preguntas relacionadas con el cómo y el por qué; y cuyo foco de investigación es un fenómeno de la vida real y contemporáneo. El estudio de caso tiene una finalidad descriptiva y explicativa. Es *“...una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos”* (Yin en Arzaluz 05: 133).

Aunque la metodología es combinada, el enfoque predominante en el trabajo es el descriptivo, pues pretende dar cuenta de una situación. Siguiendo las pautas establecidas en la Guía para la elaboración de estudios de caso (De Salas et al., 2011, p.15), el presente trabajo sería ilustrativo, pues “este tipo de estudio de caso es de carácter descriptivo y tiene el propósito de añadir realismo y ejemplos de fondo al resto de la información acerca de un programa, proyecto, o política”.

Para la recolección de datos, tanto del hotel como de los proveedores, se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias, siendo la primera de ellas la predominante. La observación directa de las interacciones del hotel con sus distintos proveedores, así como la gestión de sus productos y stock a lo largo de los años ha sido la fuente principal de obtención de datos. Al tratarse de un negocio cercano, ha sido posible observar con el transcurso de los años los cambios en los proveedores, los cambios en los embalajes utilizados, el posible retorno de los envases, etc.



Por otro lado, como fuente primaria, se ha recurrido a la entrevistas con el departamento de compras del hotel para clarificar ciertas cuestiones.

En cuanto a las fuentes secundarias utilizadas para el presente análisis de caso, se ha recurrido a la información pública que las distintas empresas tienen disponibles en sus páginas web.

### **3.2. Objeto del análisis, ¿cómo se han seleccionado los proveedores?**

Las organizaciones no sólo son responsables de sus acciones y de sus impactos, sino también por las acciones e impactos de sus proveedores, clientes o subcontratistas. En el caso del hotel rural, se ha analizado a cuatro proveedores distintos. Puesto que el hotel es una empresa de servicios, el mejor modo de analizar su cadena de suministro es mediante el análisis de sus proveedores directos. El hotel no gestiona de manera directa ni la logística, ni la planificación, ni transporte, etc. Si los proveedores se gestionan con criterios de RSC, la cadena de suministro del hotel estaría correctamente gestionada. Para lograrlo, es necesario valerse de una serie de herramientas y estrategias específicas.

La gestión sostenible de la cadena de suministro no es una tarea sencilla, ni existe un modo homogéneo de hacerlo. Será necesario siempre atender a las peculiaridades de cada negocio. En el presente caso, un hotel, habrá que tener en cuenta que la empresa ofrece servicios, no productos; y que desarrolla su actividad en un área rural, donde el acceso a una amplia gama de suministros no siempre es posible.

Este aspecto es importante en la selección de proveedores. En determinadas zonas del territorio nacional, como las zonas rurales, no siempre es posible seleccionar al proveedor deseado. En ocasiones se debe a que un determinado comercial tiene el derecho exclusivo de distribución de un determinado producto en el territorio designado, y en otras se debe a la falta de distribución en la zona. Este hecho, unido a que el veto a proveedores no es la acción más recomendable,



conducen a que el diálogo sea una de las mejores opciones para la promoción de la responsabilidad social corporativa y de un modelo de negocio sostenible.

El negocio cuenta con una serie de suministros considerados periódicos, mientras que otros son puntuales. Entre estos últimos se sitúan proveedores de colchones, muebles, toallas, etc. Estos productos son adquiridos por el negocio de manera ocasional y, salvo pérdida o deterioro, no es necesario renovarlos. Para el presente trabajo se ha centrado el foco en los proveedores más habituales y sobre los que el hotel tiene mayor capacidad decisoria. Aunque en un principio se consideró la opción de analizar las fuentes energéticas, ha quedado descartada, pues apenas hay posibilidad de selección de proveedor.

El objetivo ha sido analizar cómo puede una empresa destinada a la prestación de servicios mejorar su cadena de suministro. Para ello, el trabajo se ha centrado en cuatro proveedores distintos, correspondientes a dos áreas diferentes. Dos de los proveedores se corresponden con el suministro de alimentación y bebidas, y los dos restantes con droguería e higiene. En la descripción de los cuatro proveedores se tratará de comprobar qué aspectos de los aquí analizados cumplen, y cuáles se pueden mejorar dentro de las posibilidades.

En cuanto al primer grupo, proveedores de alimentación y bebidas, ambos tienen diferente tamaño, uno se define a sí mismo como familiar y que únicamente se dedica a un tipo de productos (lácteos). Por el contrario, el segundo de ellos es una distribuidora de tamaño considerable que proporciona todo tipo de alimentos a los negocios interesados, desde carne, a productos procesados, habiendo incluido recientemente una línea de productos ecológicos. La diferencia de tamaño entre ambos proveedores permitirá comprobar si las dimensiones de la organización son un hándicap a la hora de aplicar principios relacionados con la sostenibilidad. Por otro lado, en relación a las dos empresas de droguería y jabones, tienen un tamaño similar y a priori las mismas capacidades.

A lo largo del trabajo los cuatro proveedores se describen sin mencionar sus nombres, mediante una letra. Aunque la información destacada a lo largo del trabajo es pública, se ha preferido esta opción para evitar cualquier posible repercusión.



### 3.3. Criterios base de análisis de resultados

Con el fin de averiguar el grado de implicación de estos proveedores en la responsabilidad social corporativa, y en qué medida puede contribuir el hotel como cliente suministrado, para el análisis de los resultados se han tenido en cuenta las indicaciones previamente mencionadas relativas a la mejora en la gestión de la cadena de suministro. Para los cuatro proveedores seleccionados se detectan los mismos problemas a la hora de aplicar estos conceptos. En primer lugar, el principal problema de los códigos de conducta para el caso concreto es la dificultad de encontrar otro proveedor dispuesto a suministrar en la zona. En estos territorios determinados proveedores tienen derechos exclusivos de suministro de determinados productos (como puede ser una marca concreta de café o las botellas de agua). Por tanto, en estos casos, si el proveedor se negase a firmar el código de conducta el hotel tendría muy difícil la obtención de determinados productos. Algo similar ocurriría con la monitorización a los proveedores, pues en principio éstos tienen más poder que los pequeños negocios de la zona.

Por otro lado, para el caso concreto, es especialmente relevante la concienciación y formación, pues es una de las mejores opciones. El diálogo continuo con los proveedores permitirá avanzar en una gestión más sostenible de las respectivas organizaciones. Cuando la organización muestra su preocupación por aspectos relacionados con la gestión sostenible, puede presionar al proveedor. De este modo, mostrando su preocupación, el proveedor tratará, a la larga, de mejorar la situación.

Además de lo anteriormente mencionado, el documento de referencia ha sido el *Modelo de Sostenibilidad Hotelera. Recomendaciones para la mejora de la sostenibilidad en el sector hotelero*, elaborado por la Secretaría de Estado de Turismo del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital del Gobierno de España (2017).

En el informe se proponían una serie de cuestiones para mejorar la cadena de suministro en los hoteles. A partir del informe, se han tenido en cuenta los criterios que los distintos proveedores deberían cumplir, o tratar de cumplir, para que la cadena de suministro se gestione con criterios de sostenibilidad. Algunas de ellas, como la certificación medioambiental de los proveedores, no se cumplía por ninguno de los analizados, por lo que no se ha tenido en cuenta para el análisis final. Por otro lado, a





pesar de que algunos proveedores mencionan en su web corporativa aspectos relacionados con la sostenibilidad y el medioambiente, ninguno disponía de política pública de RSC.

A raíz del informe, se han elaborado una serie de preguntas para comprobar en qué medida la cadena de suministro y los proveedores pueden ser más sostenibles, así como las posibles soluciones o mejoras:

- ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?
- ¿Sus productos son ecológicos?
- ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?
- ¿Es posible la devolución del material sobrante?
- ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?
- A la vista de la información pública, ¿Es un proveedor respetuoso con el medioambiente?
- ¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?



## **4. ANÁLISIS DE CASO: HOTEL RURAL DEL PIRINEO**

### **4.1. Información acerca del negocio escogido**

El análisis de caso se centra en un hotel rural de trece habitaciones. Se trata de un negocio con quince años de historia, situado en el Pirineo, y destinado al turismo. Pese al carácter estacional de este tipo de negocios, el hotel no cierra a lo largo del año, por lo que necesita suministros periódicamente. Dado que es una empresa que ofrece servicios de hostelería, los principales proveedores a los que recurre son de alimentación y bebidas, así como de limpieza e higiene.

### **4.2. Proveedor 1 alimentación y bebidas: “C”**

#### **4.2.1. Información de la empresa**

“C” es una empresa que se define a sí misma como pequeña y familiar, caracterizada por la cercanía. Se dedica a la producción y distribución de productos lácteos, entre los que se encuentran yogures, queso y leche.

La empresa se caracteriza por poner su foco de atención en la tradición. La leche de oveja la obtienen de su propia granja, con el fin de garantizar, como ellos mismos indican, sus propias exigencias. Aunque se basan en la tradición, indican que realizan la transformación de sus productos en instalaciones modernas para asegurar la más alta calidad.

#### **4.2.2. ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?**

Desde hace unos años, se centran en comercializar sus productos destacando el kilómetro cero. El auge de este tipo de productos en los últimos años se debe principalmente a la preocupación por el medio ambiente. Estos productos, también denominados de proximidad, se caracterizan por la poca distancia entre el lugar de producción y el punto de venta o consumo final.

El objetivo es la compra de productos caracterizados por el desarrollo sostenible, el comercio justo y el compromiso ético con productores y artesanos de nuestro entorno. Sin embargo, para que un producto sea considerado Km0 debe



cumplir una serie de requisitos, entre los que destaca que la producción y el consumo deben estar a menos de 100 km de distancia. Además, tanto la producción como el transporte y distribución deben seguir políticas y medidas de protección medioambiental. Estos productos deberán ser de temporada y ecológicos.

Sin embargo, y a pesar de la buena reputación que dicho sello les otorgaba, en los últimos par de años ya no figura ni en su web ni en su propaganda. La propaganda relacionada con este aspecto les otorgaba una ventaja reputacional frente a las grandes compañías, pues permitía venderse no sólo en los hoteles rurales de la zona sino también en las pequeñas tiendas como un producto ecológico y de proximidad.

Por otro lado, cabe destacar la importancia que otorgan a la obtención de la leche para sus productos en su propia granja. La reducción de su propia cadena de suministro permite controlar mejor los posibles riesgos así como las interferencias en el resultado final de su producto. Del mismo modo, garantizan el cumplimiento de la tradición en la elaboración de sus productos, un valor añadido en su venta.

#### 4.2.3. ¿Sus productos son ecológicos?

Los productos de “C” cuentan con el sello de Artesanía Alimentaria de Aragón, así como el de Aragón, alimentos nobles. A pesar de ello, no disponen de ningún sello de producto ecológico.

Sería conveniente que trataran de conseguir algún sello o certificación internacional pues sus productos, a priori cumplen varios requisitos para poder obtenerlos.

#### 4.2.4. ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?

Como se ha indicado anteriormente, se define a sí misma como una empresa familiar, caracterizada por la tradición y la cercanía. Sus productos son distribuidos en las comarcas cercanas. Aunque actualmente no cuenten con el sello de km0, siguen potenciando la tradición y la cercanía como características de su negocio.



#### 4.2.5. ¿Es posible la devolución del material sobrante?

En principio no es posible la devolución del material sobrante. En el caso de los hoteles, el envase para los yogures suele ser de 2Kg, en plástico. Estos envases no pueden ser retornados y la única posibilidad es su reciclaje. Por otro lado, los envases más pequeños son de vidrio, pero tampoco son retornables.

#### 4.2.6. ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?

En cuanto a la gestión de compras, y debido a la cercana caducidad de los productos lácteos, es necesario que el hotel planifique en gran medida las adquisiciones, en función de las reservas.

Además, se intentará adquirir siempre el mejor envase. Por ejemplo, aunque en principio los envases de vidrio son preferibles a los de plástico, para el hotel tienen la opción de distribución de 2kg, que va en envase de plástico, en vez de la de 0.5 (vidrio). Es importante la reducción del número de envases, y su posterior reciclado si no es posible su reutilización. Por ello, sería conveniente tratar de plantear al proveedor la posibilidad de los envases de 2kg retornables.

#### 4.2.7. A la vista de la información pública, ¿Es un proveedor respetuoso con el medioambiente?

En términos generales, se puede considerar al proveedor como respetuoso con el medio ambiente. Sería recomendable la obtención del sello de km0, así como una mayor promoción de sus labores artesanales. Por otro lado, es posible mejorar el sistema de envases y su retorno para los clientes habituales, como es el caso del hotel.

#### 4.2.8. ¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?

Sus productos se caracterizan por la exclusividad, son productos artesanos de cercanía, y con un sabor característico. Sin embargo, son productos generales, como leche, yogures y quesos, que a grandes rasgos podrían adquirirse a otros proveedores. A pesar de ello, la opción más sostenible para la adquisición de productos lácteos procedentes de la leche de oveja sea probablemente "C".



La mejor opción sería informar al proveedor acerca de las preocupaciones del hotel por la gestión sostenible de su cadena de suministro. La importancia que otorgan a la adquisición de productos ecológicos y de km0, así como la preocupación de sus clientes a este respecto. Aunque la formación es difícil, pues el conocimiento de ambas empresas en materia de RSC y gestión de la cadena de suministro no es extensa, sí que es posible una colaboración entre ambos.

#### **4.3. Proveedor 2 alimentación y bebidas. “D”.**

##### 4.3.1. Información de la empresa

En cuanto al segundo de los proveedores analizados, también dedicado al sector de la alimentación y las bebidas, se caracteriza por un tamaño más grande. “D” es una empresa distribuidora de alimentación y bebidas, que cuenta con más de 35 años de historia. Catalogada como empresa mediana, cuenta con 75 personas entre su equipo, 30 vehículos de distribución frigoríficos, y una distribución de más de 7 mil “referencias”. En cuanto a sus clientes, se encuentran todos localizados en las provincias de Huesca, Zaragoza y Lérida, y entre las tres suman unos 2200 clientes.

##### 4.3.2. ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?

Destaca tres aspectos fundamentales relacionados con RSC. En primer lugar, la implantación de la norma ISO 9001:2015 en los procesos productivos, pues uno de sus propósitos es el de la mejora continua de cara a sus stakeholders, los clientes, trabajadores y distintos proveedores. Esta norma comenzó a implantarse en 2003. Gracias a ella, los procesos de trabajo se revisan y mejoran de manera continua, contribuyendo a prevenir los riesgos en las áreas más críticas.

En segundo lugar, destaca su implicación con los stakeholders, considerando a sus clientes la piedra angular de su actividad. En cuanto a los proveedores, mantienen relaciones continuas, pues indican que están unidos a ellos por una relación estrecha que les permite la consecución de los distintos objetivos. Por otro lado, también tienen en cuenta a sus trabajadores, a los que considera su primer cliente. En definitiva, ha



identificado a sus tres principales grupos de interés, clientes, trabajadores y proveedores, y afirma la importancia de los tres en el desempeño de la organización.

El tercer y último elemento destacable en relación con la RSC es el catálogo de productos ecológicos. Como distribuidora, dispone de numerosos productos de todo tipo. Dentro de su propio catálogo, los productos ecológicos gozan de un epígrafe aparte, lo que permite al comprador seleccionar este tipo de productos en sus compras sin realizar por ello un gran esfuerzo.

#### 4.3.3. ¿Sus productos son ecológicos?

Aunque la mayoría de ellos no lo sean, cabe destacar la importancia que la propia compañía le ha dado a los productos ecológicos. Como una gran distribuidora, provee a sus clientes de distintos productos procedentes de numerosas marcas conocidas en nuestro país, pero no tienen el distintivo ecológico. Sin embargo, el hecho de que en su catálogo tengan dos apartados, y uno de ellos sea el de productos ecológicos, favorece y facilita la adquisición de estos bienes.

#### 4.3.4. ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?

Es uno de los puntos más destacados de la compañía. Pese a su tamaño y a la distribución de productos conocidos en todo el ámbito nacional, opera en Huesca, provincia donde se encuentra su sede, y las provincias limítrofes de Zaragoza y Lérida. De este modo, aunque los productos no sean locales, su canal de distribución se enmarca en los territorios cercanos.

#### 4.3.5. ¿Es posible la devolución del material sobrante?

La mayoría de los productos vienen en envases de un sólo uso, y no es posible devolver el material sobrante. Muchos de los productos son de marcas conocidas, y son vendidos en los mismos envoltorios que al por menor. Por otro lado, las cajas donde distribuye la carne sí que son retornables.

#### 4.3.6. ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?



En el caso de la compra masiva de productos comestibles, más que la bebida, es fundamental la planificación del departamento de compras en función de las reservas. Pese a que el hotel cuenta con una cámara frigorífica, que permite conservar alimentos como frutas y verduras más tiempo, las compras semanales en función del número de huéspedes esperados es fundamental.

Una opción es la compra de congelados de buena calidad. Estos se conservan durante un periodo de tiempo continuado, y permiten al hotel tener reservas alimentarias sin desperdiciar comida.

Por otro lado, sería conveniente que a la hora de adquirir los productos el hotel preguntara y mostrara su preocupación por el tipo de embalaje de los mismos.

4.3.7. A la vista de la información pública, ¿Es un proveedor respetuoso con el medioambiente?

Pese a los esfuerzos de la compañía en los grupos de interés y en la venta de productos ecológicos, sería necesario un mayor esfuerzo por parte de la empresa para poder considerarla un proveedor respetuoso con el medioambiente. Sería necesaria una inversión en sistemas de transporte más sostenibles, una flota de vehículos eléctricos, información acerca de los almacenes y la energía que utilizan así como el consumo de la misma. En definitiva, un esfuerzo medioambiental. Los esfuerzos de la organización se han centrado en los grupos de interés y en la posible venta de los productos ecológicos, pues cada día son más apetecibles para el consumidor y tienen un mayor mercado. Sin embargo, la web no muestra verdaderos avances medioambientales.

La única certificación de que dispone es la ISO 9001, pero no es medioambiental, sino de gestión.

4.3.8. ¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?

Otro proveedor de similares características distribuye en la misma zona. Sería posible cambiar de proveedor, sin embargo, esta decisión no correspondía a motivos de gestión sostenible de la cadena de suministro, pues las características son similares. Además, "D" distribuye en temporada baja tres días a la semana, mientras que el competidor lo hace únicamente una vez. De este modo, la distribución más asidua



permite al hotel una gestión más responsable de sus suministros, pues permite adaptar sus compras a la ocupación más inmediata, y no tanto a las reservas previstas.

#### **4.4. Proveedor 2 droguería, jabones y productos de limpieza. “Y”.**

##### 4.4.1. Información de la empresa

La empresa se caracteriza por una cultura de servicio al cliente. Ellos mismos indican en su página web su preocupación por la creación de espacios de trabajo saludables y seguros, así como la importancia para los profesionales de disponer de soluciones para desarrollar sus empresas.

“Y” es una empresa familiar, dedicada a los productos de limpieza, higiene y desinfección. Además de ello, también distribuyen consumibles de un solo uso y equipamientos para empresas.

Una de sus principales características es que, además de la distribución de productos de higiene, ofrecen servicios para ayudar a las empresas en la implantación de los protocolos de higiene, desinfección y seguridad, según las indicaciones del Ministerio de Sanidad. Entre sus métodos destacan la elaboración de gráficos y pictogramas, la elaboración de planes de higiene y el consejo sobre la aplicación de cada uno de sus productos. Los productos adquiridos por el hotel a este proveedor son productos de limpieza de baño.

##### 4.4.2. ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?

En la información pública se pueden destacar cuatro puntos principales relacionados con la RSC. En primer lugar, la importancia de sus valores, su razón de ser (integridad, confianza y servicio). A lo largo de más de 35 años de historia la organización asegura mantener una política de “puertas abiertas”, dispuestos a escuchar siempre a sus clientes y con el objetivo de asegurar un legado positivo a las generaciones posteriores, teniendo en cuenta siempre su área de influencia.





Por otro lado, según ellos mismos indican, el éxito no lo miden únicamente en ganancias financieras, sino en el crecimiento de las personas y empresas. Uno de sus propósitos es el de influenciar positivamente a su entorno.

En tercer lugar, la empresa destaca su relación con los stakeholders, especialmente con sus clientes, con los cuales ya se ha visto que mantiene una política de puertas abiertas. Indican que la sólida relación con ellos se caracteriza por la confianza y el compromiso. Sin embargo, no mencionan a los proveedores ni a otros posibles grupos de interés.

En último lugar, en lo relativo al cumplimiento normativo, la web indica la importancia de la correcta gestión medioambiental, aunque sin profundizar en ello. Meramente mencionan que mantienen una gestión medioambiental correcta.

#### 4.4.3. ¿Sus productos son ecológicos?

“Y” no dispone de productos ecológicos. De hecho, los productos de desinfección y limpieza industriales habitualmente se caracterizan por una gran concentración de productos químicos perjudiciales para el medioambiente. Por otro lado, todos los productos los sirven en envases de distinto tamaño en función de la solicitud del cliente.

#### 4.4.4. ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?

Se encuentra situado en la provincia de Huesca, lugar donde se encuentra el hotel. Por tanto, distribuye dentro del mismo territorio, aunque sus productos no son locales.

#### 4.4.5. ¿Es posible la devolución del material sobrante?

No es posible la devolución del material sobrante. Sus envases no son retornables, y son de un sólo uso.

#### 4.4.6. ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?



Como ocurre habitualmente, el papel del hotel y su departamento de compras es importante. Sin embargo, en los productos de limpieza es menos relevante que en los de alimentación. En estos casos los productos no tienen fecha de caducidad, y no hay problema por mantenerlos almacenados durante más tiempo del previsto si se ha comprado en gran medida. Sin embargo, sería conveniente que el hotel se asegurara de comprar aquéllos productos con envases más grandes, así como los aquellos con menor impacto medioambiental.

4.4.7. A la vista de la información pública, ¿Es un proveedor respetuoso con el medioambiente?

Aunque en principio mencionan entre sus objetivos la correcta gestión ambiental, no se especifica el método para hacerlo, ni las acciones concretas llevadas a cabo para mejorar la salud medioambiental del planeta. Por otro lado, sería conveniente que ofrecieran entre sus productos una opción más sostenible, con mejor cuidado del medioambiente. Al mismo tiempo, es recomendable que los envases sean retornables, con el fin de disminuir los desechos.

4.4.8. ¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?

Existen otros proveedores a disposición del hotel, sin embargo sus características son similares al caso analizado. Es por ello que la mejor opción sería precisamente establecer una relación colaborativa entre el hotel y el proveedor, en la que el primero manifieste su preocupación por una gestión más responsable.

#### **4.5. Proveedor 2 droguería, jabones y productos de limpieza. "X".**

##### 4.5.1 Información de la empresa

La empresa se caracteriza, como la anterior, por la orientación al servicio. Según indican en su página web, su principal objetivo es el de la seguridad de los trabajadores, consumidores y usuarios en las instalaciones y espacios laborales.

La empresa no sólo ofrece productos de limpieza, sino también sistemas y formación para su correcto uso, así como la documentación técnica necesaria. Por



otro lado, también venden ropa laboral y EPIS adecuados, todo según la normativa de prevención de riesgos laborales de la actividad de cada uno de sus clientes.

El hotel adquiere de este proveedor los productos para el lavado de la ropa y de vajilla.

#### 4.5.2. ¿Qué aspectos relacionados con RSC destacan públicamente?

Según ellos mismos indican, realizan una propuesta de valor, para mejorar la imagen de sus clientes. Ofrecen servicios relativos a la personalización de la ropa laboral, mejoras técnicas y productos con un diseño innovador.

Otro punto destacable es su fomento del ahorro de producto y la eficiencia en el uso del mismo. A modo de ejemplo, ofrecen entre sus clientes la opción de instalar dispensadores automáticos para detergentes y otros productos de lavado de ropa. Estas máquinas permiten que, al elegir un determinado programa en la lavadora, el dispensador tome la cantidad de detergente, suavizante o lejía necesarias para ese programa. De este modo, se evita el desperdicio de producto. La instalación de estos dispensadores, así como su mantenimiento, y los productos que utiliza (como suavizante) son suministrados directamente por “X”.

#### 4.5.3. ¿Sus productos son ecológicos?

En este caso, ocurre algo similar con el proveedor anterior, pues los productos de limpieza e higiene que se ofrecen al por mayor son generalmente muy contaminantes y perjudiciales para el medio ambiente. A pesar de ello, ofrecen la posibilidad de que sus productos sean suministrados en grandes envases, evitando de este modo los pequeños recipientes contaminantes.

#### 4.5.4. ¿Es un proveedor de bienes y servicios locales?

En el caso de “X”, no es un proveedor de bienes y servicios locales. De hecho, su sede principal se encuentra en el País Vasco.



#### 4.5.5. ¿Es posible la devolución del material sobrante?

El material sobrante no es posible devolverlo. Los envases que se utilizan son muy grandes, pero no son retornables.

#### 4.5.6. ¿Qué papel juega el área de compras del hotel en la gestión sostenible del proveedor?

Como en los anteriores casos, el papel del departamento de compras es fundamental. Aunque en el caso de los dos proveedores de droguería la gestión del hotel no es tan importante en cuanto a gestión de stock, sí que lo es en lo que a selección de productos se refiere. A modo de ejemplo, como se ha explicado con anterioridad, la adquisición del dispensador de la lavandería es una elección del hotel, que permite una mejor gestión del producto y un ahorro de costes, pero también evita grandes cantidades de vertidos al desagüe.

#### 4.5.7. A la vista de la información pública, ¿es un proveedor respetuoso con el medioambiente?

Aunque en principio no mencionan relación con el medioambiente en su web, es cierto que las iniciativas llevadas a cabo como la del dispensador permiten un menor desperdicio de producto y por tanto una mayor eficiencia. Sin embargo, como ocurría con el anterior proveedor, los productos industriales de desinfección y lavado son altamente contaminantes, y todavía no han ofrecido productos sostenibles que garanticen a los hoteles una alta desinfección.

#### 4.5.8. ¿Existe alternativa real de cambiar de proveedor?

Pese a que es posible cambiar de proveedor, la decisión no se correspondería con criterios medioambientales o de gestión sostenible de la cadena de suministro.



## 5. CONCLUSIONES

Del análisis de los cuatro proveedores podrían extraerse una serie de conclusiones. En primer lugar, el tamaño de la empresa no implica una mejor o peor valoración medioambiental. Aunque bien es cierto que las grandes empresas tienen una mejor capacidad para la obtención de certificaciones medioambientales (como AENOR), las pequeñas parecen tener a su favor un mejor control del proceso, y la posibilidad de vender productos de cercanía.

Las pequeñas y medianas empresas continúan teniendo problemas para mostrar su preocupación por la RSC. Bien sea por su falta de capacidad administrativa o de gestión o bien por una falta de recursos. En cualquier caso, es necesario hacer un esfuerzo por integrar a las pequeñas y medianas empresas en la gestión sostenible, pues son una parte fundamental del tejido empresarial de España.

Por otro lado, en función de los cuatro proveedores analizados, parece haber una diferencia entre los proveedores de alimentación y los de droguería e higiene. Los primeros manifiestan su preocupación por cuestiones medioambientales, con el ofrecimiento de productos ecológicos y/o de cercanía. Sin embargo los proveedores de droguería e higiene parece que no han dado todavía el salto. Sigue existiendo la creencia de que los productos destinados a este fin deben contar con altos componentes químicos, muy contaminantes, para asegurar su eficacia.

Por último, sería necesario mejorar los sistemas de distribución, incorporando en ellos la retornabilidad de los envases. Aunque muchos de ellos requerirían modificaciones en el tipo de producto, otros no sería necesario. Ejemplo de ello son las garrafas utilizadas para la lavadora, fabricadas con un plástico resistente, que podrían ser reutilizadas sin ningún problema por el proveedor.



## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASCOLY, N., OLDENZIEL, J. Y ZELDENRUST, I. (2001): "Overview of recent developments on monitoring y verification in the garment y sportswear industry in Europe", SOMO Centre for Research on Multinational Corporations. Amsterdam, Holanda. Disponible en

[http://www.somo.nl/html/paginas/pdf/Overview\\_recent\\_developments\\_2001\\_NL.pdf](http://www.somo.nl/html/paginas/pdf/Overview_recent_developments_2001_NL.pdf)

(Consultado el 15/01/2015).

Ayuso, Silvia y Roca, Mercè (2013, julio): *La RSC en la cadena de suministro de las 50 mayores empresas en España*. Documento de trabajo nº 15. Disponible en:

<https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/243/RSC-cadena-de-suministro.pdf>

Ballarín, Eva (2019): *Informe de Sostenibilidad Hotelera: Bases del Hotel Sostenible. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD HOTELERA*. Disponible en:

<https://www.evaballarin.com/estrategia-de-sostenibilidad-hotelera-bases-del-hotel-sostenible/>

Boronat Navarro, Montserrat (UJI) y León Serrano, Raúl (Universidad de Zaragoza). (2021-2022). Módulo: gestión de la RSC. Bloque temático: outsourcing y RSC. Temario Máster Interuniversitario en Sostenibilidad y Responsabilidad social Corporativa.

CSCMP (2013): Supply Chain Management Terms and Glossary. Council of Supply Chain Management Professionals. Disponible en

[http://cscmp.org/sites/default/files/user\\_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf](http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf). (Consultado el 15/01/2015)].

Deloitte (nd): *Gestión sostenible de la cadena de suministro. Una metodología de trabajo colaborativa*. Disponible en:



<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/Deloitte-Sustainability-Gesti%C3%B3n-sostenible-de-la-cadena-de-suministro.pdf>

Díaz De Salas, Sergio Alfaro; Mendoza Martínez, Víctor Manuel; Porras Morales, Cecilia Margarita (2011): Una guía para la elaboración de estudios de caso. Razón y Palabra, núm. 75, febrero-abril. Universidad de los Hemisferios. Quito, Ecuador. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706040.pdf>

Ecovadis (2021, enero): *Una de cada dos empresas no incluye criterios de sostenibilidad en su política de compras a proveedores*. Disponible en: <https://resources.ecovadis.com/es/noticias/estudio-la-sostenibilidad-en-la-cadena-de-suministro-de-ey-y-ecovadis>

Gambi, O. M. (2011, enero). *¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile?: Evidencia desde un estudio de caso*. Polít. gob vol.18 no.1 Ciudad de México. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-20372011000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-20372011000100004)

JAMISON, L. Y MURDOCH H. (2004): *Taking the Temperature: Ethical supply chain management*. Institute of Business Ethics. Londres, Inglaterra.

MICHALSKI, M. MONTES, J. L. GUEVARA, W. (2015). "La Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de la cadena de suministro - un nuevo enfoque." [online working paper]. (Working Papers Series; WP2015-006). Working Papers Series. SEPI Foundation. Disponible en: <https://www.fundacionsepi.es/investigacion/publicaciones/documentosTrabajo/WP6.pdf>

MARTELA, M. (2005): *The significance of culture in promotion of corporate responsibility in the supply chain: a case study of India*. Master's, PhD thesis submitted



in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Science in Technology. Helsinki University of Technology. Helsinki, Finlandia.

NH Hotel Group, web corporativa. *Cadena de suministro responsable*. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/compania-responsable-y-sostenible/etica-y-cadena-de-suministro-responsable/cadena-de-suministro> (consultado el 2005/2022)

*Ocho puntos para gestionar la RSC en la cadena de proveedores*. (2013, 6 mayo). Compromiso RSE. Disponible en: <https://www.compromisorse.com/rse/2013/05/06/ocho-puntos-para-gestionar-la-rsc-en-la-cadena-de-proveedores/>

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, 45(2), 37-56.

Pato, S. (2019, 18 octubre). *Qué son los productos de Km 0 y cómo encontrarlos en tu supermercado*. Ahorro y Consumo Responsable. Disponible en: <https://www.publico.es/ahorro-consumo-responsable/que-son-los-productos-de-km-0-y-como-encontrarlos-en-tu-supermercado/>

Reuter, C., Foerstl, K. A. I., Hartmann, E. V. I., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.

Sajjad, A., Eweje, G., & Tappin, D. (2015). Sustainable supply chain management: motivators and barriers. *Business Strategy and the Environment*, 24(7), 643-655.

Secretaría de Estado y Turismo, Ministerio de energía, Turismo y Agenda Digital, Gobierno de España (2017): *Modelo de Sostenibilidad Hotelera Recomendaciones*





para la mejora de la sostenibilidad en el sector hotelero. Disponible en: [https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-de-Sostenibilidad-Hotelera\\_ITH.pdf](https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2017/01/Modelo-de-Sostenibilidad-Hotelera_ITH.pdf)

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699-1710.

Yin, Robert K. (nd): *INVESTIGACIÓN SOBRE ESTUDIO DE CASOS. Diseño Y Métodos*. Segunda Edición Applied Social Research Methods Series. Volume 5. SAGE Publications International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi. Disponible en: <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

Webs corporativas información general proveedores:

- Ambar, disponible en: [https://ambar.com/mas18/?redirect\\_to=https://ambar.com/](https://ambar.com/mas18/?redirect_to=https://ambar.com/) (consultado el 29/04/2022)
- Aventín, disponible en: <https://www.aventin.es/> (consultado el 23/04/2022)
- Congelados del Pirineo, disponible en: <http://congeladosdelpirineo.com/> (consultado el 29/04/2022)
- Copima, disponible en: <https://copima.es/> (consultado el 16/04/2022)
- Diserra, disponible en: <https://www.disserra.com/> (consultado el 15/04/2022)
- Disnoquero, disponible en: <https://www.disnoquero.es/> (consultado el 29/04/2022)
- Distribuciones Blasco, disponible en: <https://dibsa.com/> (consultado el 01/05/2022)
- Júper, disponible en: <http://www.juper.net/index.html> (consultado el 16/04/2022)
- La coruñesa, disponible en: <https://lacorunesa.com/> (consultado el 30/03/2022)
- Melsa, disponible en: <https://melsa.com/> ((consultado el 30/04/2022)



- Noguero Somontano, disponible en: <https://noguerosomontano.com/distribucion/> (consultado el 20/04/2022)
- Puyet, disponible en: <https://www.puyet.com/> (consultado el 30/04/2022)
- Val del Cinca, disponible en: <https://www.valdecinca.com/> (consultado el 08/04/2022)