

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE POSGRADOS

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN SOSTENIBLE
DE PROVEEDORES PARA SYKES COSTA RICA**

**SILVIA NOELIA MADRIGAL DELGADO
SIANY MARCELA MORA GONZÁLEZ
ANTHONY JAYR NÁJERA CENTENO**

Proyecto de graduación para optar por el grado de Maestría en Responsabilidad
Social y Sostenibilidad

Heredia

Febrero 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedicamos a nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años. Gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

A nuestras compañeras con quienes compartimos experiencias, retos, enseñanzas e incontables anécdotas en cada tema de la responsabilidad social y sostenibilidad.

A la empresa SYKES Costa Rica, que nos ha abierto las puertas para aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría y el presente proyecto, por toda la confianza que nos han tenido en cada uno de los proyectos ejecutados y el compromiso con una mejor gestión del negocio hacia la sostenibilidad.

A nuestra profesora especialista María Fernanda Pérez, por el tiempo y el excelente acompañamiento en el anteproyecto y la ejecución del presente proyecto.

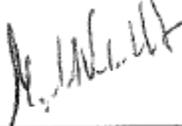
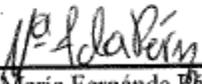
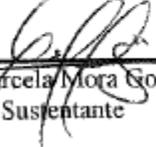
DISEÑO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN SOSTENIBLE DE PROVEEDORES PARA
SYKES COSTA RICA

Proyecto de Graduación de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Postulantes

SILVIA NOELIA MADRIGAL DELGADO
SIANY MARCELA MORA GONZÁLEZ
ANTHONY JAYR NÁJERA CENTENO

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

 Dr. Marco Méndez Coto Representante Coordinador Programa de Posgrados	 Máster Jorge Rivera Hernández Representante Directora Escuela de Relaciones Internacionales
 Máster Raúl Fonseca Hernández Asesor Especialista	 Máster Miguel Ángel Vallejo Solís Representante Profesor Práctica Aplicada
 Máster María Fernanda Pérez Fernández Asesor Especialista	 Siany Marcela Mora González Sustentante
 Anthony Jayr Nájera Centeno Sustentante	 Silvia Noelia Madrigal Delgado Sustentante

RESUMEN

Desde hace algún tiempo, SYKES se ha preocupado por controlar los impactos de su operación mediante la alineación de sus procesos hacia un estilo sostenible. Parte de estos procesos comprenden hacer medición y evaluaciones en diferentes áreas de la compañía, utilizando estándares internacionales. De este modo, se evidencia la necesidad de gestionar la cadena de valor, iniciando con la forma de relacionarse con los proveedores.

En el 2018, el Departamento de Compras, junto con el de Responsabilidad Social, empiezan a trabajar conjuntamente para crear un modelo de relacionamiento con los proveedores de la empresa, de manera tal que les permita prever, mitigar o eliminar los riesgos que pueden generar proveedores que no estén alineados con la Responsabilidad Social.

En el estudio previo a la realización de este proyecto, se procedió a revisar cuáles son las condiciones de inclusión de proveedores a la base de datos, cómo están clasificados y cuáles son los criterios para la selección al momento de realizar una compra. Una vez entendido y con la ayuda de los expertos en área, tanto de Compras, Responsabilidad Social, así como Asesores de Sostenibilidad de AED (Alianza Empresarial para el Desarrollo), se diseña un programa de gestión sostenible de proveedores para dotar a SYKES de herramientas y filtros que permitan una selección más confiable de socios de negocio y, por lo tanto, que ayude a mitigar los posibles riesgos de la operación en las tres áreas de la sostenibilidad.

El modelo se compone de diferentes partes, la primera corresponde a la delimitación del comportamiento ético con el que SYKES opera y que espera de sus proveedores. En esta parte se analiza el Código de Conducta de Proveedores existente, se compara con los de otras compañías y se coteja con las siete materias fundamentales propuestas en la ISO 26000. A raíz de esto se logra un Código de Conducta de Proveedores adaptado a las regulaciones nacionales, junto con la modificación del Manual de Proveedores, el cual sirve de guía de uso para todos los actuales y potenciales proveedores.

Por otro lado, también se mejora el formulario de inscripción de proveedores, que ya era utilizado por el Departamento de Compras para proceder la inscripción de estos, pero que no arrojaba mayor información sobre cuáles prácticas sostenibles tenían las empresas; de tal manera

que SYKES realizaba tratos comerciales sin conocer cuáles empresas podían generar potenciales riesgos. Debido a esto se alineó el formulario con los temas contemplados en el Código de Conducta y en el Manual de Proveedores, incluyendo nuevas preguntas; así, cuando el proveedor completa el formulario de inscripción, responde con sí o no a consultas sobre diferentes temas que van desde legislación, prácticas ambientales, pasando por temas sociales y económicos.

Además, para identificar con cuáles proveedores se realizan más negocios, la frecuencia con que se les compra y la cantidad de dinero invertido, se diseñó una matriz de clasificación, la cual separa a los proveedores en categorías y cuadrantes según el nivel riesgo y volumen de compras. A partir del resultado obtenido en la matriz, SYKES puede tomar decisiones de negocio informadas y determinar a qué proveedores visitar para realizar evaluaciones sobre sus prácticas operacionales.

El propósito de la evaluación de proveedores es aplicar un instrumento que permita medirles y darles retroalimentación sobre qué tan sostenibles son sus procesos y el nivel de riesgo que pueden representar. A raíz de esto, se les da un informe con recomendaciones para subsanar las oportunidades de mejora. Con este tipo ejercicio, SYKES pretende generar un encadenamiento con proveedores que permita divulgar mejores prácticas y generar valor compartido.

Una vez realizado todo esto, el sistema de gestión debe ser sometido a mejora continua, revisando cada cierto tiempo, tanto procesos como herramientas, y tomando en cuenta la retroalimentación de sus mismos proveedores.

DESCRIPTORES

Responsabilidad Social

Sostenibilidad

Cadena de Valor

Gestión

Proveedores

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
DESCRIPTORES	5
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE CUADROS	9
LISTA DE ABREVIATURAS	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA	13
1.1 JUSTIFICACIÓN	13
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	19
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	20
1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
1.5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	22
1.5.3 TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS	25
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	34
2.1 CADENA DE VALOR EN LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	36
2.2 ORGANIZACIONES INTERNACIONALES Y NACIONALES	36
2.3 BUENAS PRÁCTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES	42
CAPÍTULO III. CÓDIGO DE CONDUCTA PARA PROVEEDORES	50
3.1 ANÁLISIS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE PROVEEDORES	50
CAPÍTULO IV. DISEÑO DEL SISTEMA REGISTRO DE PROVEEDORES Y MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES	60
4.1 SISTEMA DE REGISTRO DE PROVEEDORES	60
4.2 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES	63
CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD PARA VISITAS EN CAMPO A LOS PROVEEDORES	71
5.1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	71

5.2 ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	73
CAPÍTULO VI. MODELO DE MEJORA CONTINUA Y ACOMPAÑAMIENTO A PROVEEDORES	84
6.1 VISITA A PROVEEDORES Y RECOLECCIÓN DE DATOS.....	84
6.2 MODELO DE MEJORA CONTINUA Y ACOMPAÑAMIENTO A PROVEEDORES.....	91
6.3 MEJORA CONTINUA DEL PROGRAMA DE GESTIÓN SOSTENIBLE DE PROVEEDORES PARA SYKES COSTA RICA.....	95
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	107
Anexo 1. Código de Conducta de Proveedores de SYKES Costa Rica.....	107
Anexo 2. Manual de Proveedores	115
Anexo 3. Antiguo Formulario de Registro de Proveedores	156
Anexo 4. Cuestionario de Evaluación de Proveedores / Subcontratistas.....	159

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Proporción de gasto en proveedores locales de SYKES Costa Rica 2015-2017	15
Tabla 1.2. Diseño de matriz de clasificación de proveedores según categorías, monto de compras por año y promedio	27
Tabla 1.3. Diseño de matriz de clasificación de proveedores según categorías, actividad de negocio, tipo y nivel de riesgo	28
Tabla 1.4. Diseño de matriz de clasificación de proveedores	28
Tabla 1.5. Estructura para los criterios de sostenibilidad.....	31
Tabla 1.6. Estructura para el índice de sostenibilidad.....	32
Tabla 1.7. Condición de los proveedores evaluados	33
Tabla 2.1 Matriz de identificación del índice de sostenibilidad, FIFCO 2015	46
Tabla 3.1. Comparación de Códigos de Conducta de Proveedores de Empresas Multinacionales	53
Tabla 3.2. Análisis de los enunciados en el Código de Conducta de Proveedores con las siete materias fundamentales del ISO 20400	55
Tabla 4.1. Categoría de proveedores según el año y monto en colones de compras.	65
Tabla 4.2. Clasificación de categorías de proveedores por promedio y volumen de compras.	66
Tabla 4.3. Análisis de riesgos de proveedores por actividad de negocio.....	66
Tabla 4.4. Matriz de clasificación de proveedores por riesgo y volumen de compras	69
Tabla 5.1. Análisis de criterios de sostenibilidad correspondientes a la dimensión económica	72
Tabla 5.2. Análisis de criterios de sostenibilidad correspondientes a la dimensión ambiental. ...	72
Tabla 5.3. Análisis de criterios de sostenibilidad correspondientes a la dimensión social.	73
Tabla 5.4. Estructura criterios de sostenibilidad, dimensión económica.	76
Tabla 5.5. Estructura criterios de sostenibilidad, dimensión social.	78
Tabla 5.6. Estructura criterios de sostenibilidad, dimensión ambiental.....	81
Tabla 6.1. Detalles de visitas a proveedores.	84
Tabla 6.2. Resultados visita a proveedores, dimensión económica.	86
Tabla 6.3. Resultados visita a proveedores, dimensión social.	87
Tabla 6.4. Resultados visita a proveedores, dimensión ambiental.....	89
Tabla 6.5. Resumen de evaluación, índice de sostenibilidad y <i>ranking</i> de sostenibilidad de proveedores.	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Mapeo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible según los lineamientos del eje 6 de la política nacional de responsabilidad social.	14
Figura 1.2. Logotipo de la empresa.....	16
Figura 1.3. Diseño metodológico del programa de gestión sostenible de proveedores	20
Figura 2.1.4 <i>Ranking</i> de sostenibilidad de proveedores, FIFCO 2015.	47
Figura 2.2.5 Requisitos del plan de acción de compras responsables, Accenture 2017.	48
Figura 5.1.6 Encabezado herramienta de verificación de requisitos de compras sostenibles para proveedores.	74
Figura 5.2.7 Cuerpo herramienta de verificación de requisitos de compras sostenibles para proveedores.	75
Figura 5.3.8 Índice de sostenibilidad, herramienta de verificación de requisitos de compras sostenibles para proveedores.	76

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.1. Diseño de matriz de clasificación de proveedores.	29
Cuadro 4.1.2 Clasificación de proveedores por cuadrante según riesgo total y volumen de compras.	70

LISTA DE ABREVIATURAS

AED:	Alianza Empresarial para el Desarrollo
BPO:	Subcontratación o Externalización de Procesos de Negocios
CICR:	Cámara de Industrias de Costa Rica
EMEA:	Europa, Oriente Medio y África
GRI:	Iniciativa de Reporte Global
IMAS:	Instituto Mixto de Ayuda Social
INTECO:	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO:	Organización Internacional de Normalización
MEP:	Ministerio de Educación Pública
MIDEPLAN:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
TBL:	Triple Resultado
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
UITA:	Unión Internacional de Asociaciones de Trabajadores de la Alimentación, la Agricultura, Hoteles, Restaurantes, Tabacos y Afines

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial ha cambiado en los últimos años, se ha evolucionado de un criterio empresarial basado únicamente en el rendimiento y las ganancias para las personas socias y/o propietarias de los negocios, a un modelo de gestión compartida, en el cual los colaboradores se beneficien por igual de los resultados de la empresa, pasando por la evaluación pura y simple del impacto ambiental de un proyecto o emprendimiento hasta la sostenibilidad, la cual procura que el negocio sea duradero en el tiempo, minimizando su impacto negativo y maximizando el positivo, en el ambiente y en la sociedad.

Adicionalmente, a inicios de los años 70 nace un movimiento que tomó casi 40 años en permear y ser imprescindible en la forma en que se hacen los negocios, el cual es la medición, compensación y constante mejora del entorno social y los impactos que las empresas, sus negocios y procesos tienen en él.

Al final de la segunda década del siglo XXI, los modelos de negocios en el mundo deben ser responsables socialmente y sostenibles, esto ha significado un cambio sustantivo con respecto a cómo se ha de proceder y desarrollar los negocios. Ahora, no sólo es importante el rendimiento financiero de la empresa, sino también saber seleccionar a los proveedores, apreciar a sus clientes y proteger el ambiente, además de valorar a la sociedad y los efectos hacia ella, sean estos por el desarrollo empresarial propio o aquel que llevan a cabo nuestros proveedores.

A través de esta teoría se ha demostrado el impacto de la cadena de valor y su composición, donde se puede notar que ha existido un eslabón débil que, de forma inadvertida, puede ser altamente perjudicial para las empresas, éste es el proveedor. Usualmente, no se valora a los proveedores más allá de las características de precio, calidad y plazo de entrega de los bienes o servicios que se adquiere de ellos, pero hoy su alcance es aún mayor, se les valora y califica por la forma en que los proveedores hacen negocios, por sus prácticas y comportamiento ético y no sólo por los bienes o servicios que nos brindan.

Casos como el de Mondelez, presentado en la Conferencia Mundial del Sector Palma África por la UITA (2015), que hoy es sujeto de críticas y boicots a nivel mundial por el proceder y los efectos de la siembra y cosecha masiva de palma aceitera que sus proveedores llevan a cabo en el sudeste asiático, son un ejemplo de como una mala gestión de proveedores puede socavar la

reputación de las empresas. Como respuesta, la empresa Mondelez refuerza su cadena de valor con programas de gestión sostenible de proveedores.

Es en este orden de ideas y como parte del proceso de completar un modelo de gestión responsable y sostenible, es que SYKES Costa Rica ha iniciado la búsqueda para implementar un programa de gestión sostenible de proveedores que cumpla con sus estándares éticos, su código de conducta, sus compromisos sociales y ambientales. Por esta misma razón, el presente proyecto de graduación comprende cuatro objetivos específicos que parten de la elaboración de un código de conducta para proveedores, basado en los principios internos de la política ambiental, de derechos, humano; el diseño de un sistema de registro de proveedores que permita la categorización de los proveedores según sus buenas prácticas y una matriz de clasificación de proveedores según su nivel de riesgo y volumen de compras; la estructura de una evaluación de criterios de sostenibilidad para realizar visitas en campo a proveedores y, por último, un modelo de mejora continua y acompañamiento a proveedores.

El primer capítulo de este proyecto contiene los antecedentes basados en la situación actual de la empresa en investigación y las diferentes normas, como la ISO 20400 Compras Sostenibles, las siete materias fundamentales de la norma ISO 26000 y, por último, la Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica. Este primer capítulo también contiene el diseño metodológico, el cual tiene un enfoque de investigación mixto: de comprensión y explicativo.

El segundo capítulo presenta el marco referencial compuesto de artículos publicados por expertos en el tema de responsabilidad social, organizaciones nacionales e internacionales que gestionan e impulsan el tema en gobiernos y sector empresarial, buenas prácticas que realizan empresas nacionales e internacionales encontradas por medio de un evaluación comparativa.

Los capítulos tres, cuatro, cinco y seis, contienen los resultados de cada uno de los objetivos específicos, donde primeramente se realiza una revisión de la situación actual de lo investigado: procedimientos, formularios, manuales, herramientas, entre otros. Posteriormente, se analiza lo encontrado con el marco referencial planteado y, por último, se entrega un producto final para cumplir con el objetivo del presente trabajo.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones se estructuran para cada uno de los objetivos específicos.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA

1.1 JUSTIFICACIÓN

Las empresas que gestionan sus negocios de forma responsable están llamadas a lograr que la responsabilidad se extienda a toda la cadena de valor de sus productos y servicios. SYKES Costa Rica se ha colocado como empresa líder en los sectores de negocio de Centro de Contacto y Soporte Técnico, y ahora ve necesario ampliar sus acciones hacia sus proveedores, de tal manera que toda la cadena de valor sea gestionada de manera sostenible para el negocio.

En el primer capítulo del proyecto se presenta la estructura de la empresa, junto con un análisis de cómo ha logrado incorporar la responsabilidad social a todos los ámbitos del negocio y, a la vez, se detalla la problemática a la se puede enfrentar si no gestiona los riesgos que pueden presentarse con los proveedores; siendo esto el sustento para el enunciado de los objetivos general y específicos sobre los cuales se basa este documento.

En el 2017 se lanzó la primera Norma Internacional de Compras Sostenibles por medio de ISO (Organización Internacional de Normalización), ante la necesidad que tenían las empresas de desarrollar un sistema estandarizado de adquisiciones de productos y servicios. INTECO (2018) la introdujo al país como norma no certificable para que las empresas puedan seguir una guía de compras sostenibles e igualmente menciona que hoy, las compras juegan un papel muy importante debido al impacto que generan en la sociedad. Tan sólo contar con información sencilla como el tipo de producto que se está comprando, cómo fue elaborado y de dónde proviene, permite tener certeza de a qué las empresas están beneficiando con la elección.

Los principios de la ISO 20400 han sido seleccionados para dar soporte al concepto de que una compra sostenible es aquella que tiene el mayor impacto positivo ambiental, social y económico posible durante todo el ciclo de vida del bien o el servicio, buscando siempre minimizar los impactos adversos.

Por otro lado, en ese mismo año, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2017) publicó oficialmente la *Política Nacional de Responsabilidad Social*, en conjunto con organizaciones como MIDEPLAN, la Agencia de Cooperación Española, IMAS y el MEP. El eje número seis de la política es gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores,

buscando que las empresas nacionales realicen un análisis adecuado de los impactos positivos y negativos actuales y potenciales en una amplia gama de proveedores y clientes. Adicionalmente, la política reitera, en materia de consumo, que la responsabilidad social se orienta hacia dos temáticas que, estando relacionadas, abordan aspectos diferenciados: la gestión del servicio al cliente más allá de las características de calidad y la gestión de proveedores, que considere la inclusión de criterios sociales, ambientales, económicos y de buen gobierno en los procesos de elaboración de pliegos y especificaciones de contratación, así como la valoración y selección de proveedores. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2017).

En el 2016, Costa Rica se convirtió en el primer país del mundo en firmar un Pacto Nacional por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Presidencia de la República, 2016). Dentro del Pacto Nacional, uno de los fines es impulsar la mejora en la calidad de vida de la población de Costa Rica, mediante el trabajo conjunto de la institucionalidad pública, sector empresarial, sociedad civil, comunidad académica, gobiernos locales y el Sistema de las Naciones Unidas. Alineada a este Pacto, la misma Política Nacional de Responsabilidad Social, mencionada anteriormente, mapea la contribución que tiene cada uno de los lineamientos del eje 6 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, lo cual se presenta en la figura 1.1.

Figura 1.1. Mapeo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible según los lineamientos del eje 6 de la política nacional de responsabilidad social.

EJE DE POLÍTICA 6	Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores
7.6.1. Promover mecanismos de protección de datos y respeto de la privacidad	12 Producción y Consumo Responsables, 16 Energía Limpia
7.6.2. Fomentar la publicidad responsable	16 Energía Limpia
7.6.3. Facilitar modelos de consumo responsable	12 Producción y Consumo Responsables
7.6.4. Articular el etiquetado responsable como mecanismo de información al consumidor	9 Industria, Innovación e Infraestructura
7.6.5. Fomentar la incorporación de criterios de buen gobierno en las licitaciones y compras públicas sustentables	9 Industria, Innovación e Infraestructura, 12 Producción y Consumo Responsables, 16 Energía Limpia
7.6.6. Traducir principios y prácticas de Responsabilidad Social a lo largo de la cadena de valor de empresas y organizaciones	6 Energía Limpia, 7 Energía Limpia, 8 Industria, Innovación e Infraestructura, 10 Energía Limpia, 12 Producción y Consumo Responsables, 13 Agua Limpia, 14 Vida Acuática, 15 Vida Acuática

Fuente: MEIC, Política de Responsabilidad Social (2017, p. 35).

SYKES Costa Rica realizó, en el 2015, una consulta sobre los impactos directos o indirectos generados por sus operaciones dentro del país. Como resultado se definieron los temas

materiales en los cuales la empresa debe enfocarse para asegurar la sostenibilidad a lo largo del tiempo. (SYKES Costa Rica, 2018).

El análisis de materialidad arrojó 20 temas; dentro de estos, la sostenibilidad y cadena de valor dentro de la dimensión económica reflejan un riesgo del 33% y un impacto del 71% para las partes interesadas (Nájera & Tapia, 2017). Adicionalmente, para el 2018 se realizó una consulta a partes interesadas con el fin de darle transversalidad a la matriz de materialidad, según la ISO 26000 y los estándares GRI para reportes de sostenibilidad. A pesar de que el riesgo de la gestión del tema material cadena de valor (donde se incluyen los proveedores) es bajo, para SYKES es determinante trabajar con él debido a la consulta antes mencionada, donde las partes interesadas dieron como resultado un 84,72% de relevancia para la gestión sostenible de la empresa.

Una organización puede influir sobre otras a través de sus decisiones de adquisiciones y compras. Mediante su liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, puede promover la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas de responsabilidad social. Una organización debería tener en cuenta los impactos potenciales o las consecuencias no deseadas de sus decisiones de compra y adquisiciones en otras organizaciones, y poner el cuidado necesario para evitar o minimizar cualquier impacto negativo (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2017). SYKES Latin America S.A. (2018) menciona en su reporte de sostenibilidad, que la empresa busca aportar por medio de prácticas de compras y adquisición de servicios y productos nacionales, dando como resultado para el 2017, que el 85,84% de las compras fueron locales.

Tabla 1.1. Proporción de gasto en proveedores locales de SYKES Costa Rica 2015-2017

Contribución	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Monto de compras locales en colones	₡ 5.050.815.309,88	₡ 5.105.744.488,69	₡ 3.633.494.717,92
Monto de compras en el exterior en colones	₡ 607.751.924,49	₡ 596.277.925,94	₡ 599.304.820,69
Proporción local versus exterior	89,26%	89,54%	85,84%
Tipo de cambio	\$ 528,43	\$ 538,46	\$ 562,91

Fuente: *Reporte de Sostenibilidad 2017*, SYKES Latin America S.A. (2018).

Actualmente, SYKES posee un formulario de evaluación y diagnóstico que aplica a los nuevos proveedores que buscan inscribirse dentro de la cartera del Departamento de Compras. En éste se les solicita información sobre sus acciones sociales y protección al medio ambiente, así como fichas técnicas de los productos que venden o deberían usar en los servicios que prestan a la empresa. Las fichas técnicas deben cumplir con la protección al medio ambiente y ahorro de

energía (SYKES Costa Rica, 2018). Aun así, Blanco y Mendoza (2018), Director de Administración y Supervisor de Compras respectivamente, quienes son los encargados del Departamento de Compras, mencionan que la empresa posee una gran carencia en cuanto al relacionamiento con los proveedores, ya que el formulario se ha convertido en un procedimiento en papel, no mapea los riesgos e impactos que tiene la empresa hacia sus proveedores y, del mismo modo, los proveedores como parte de la cadena de valor.

Adicionalmente, la empresa se encuentra en proceso de certificarse en la norma ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, la cual dentro de sus requerimientos solicita trabajar en su cadena de suministros y asegurarse de que sus proveedores ofrecen sus servicios y productos de forma sostenible. Otra evaluación a la que se somete la organización es el premio a la excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), donde Blanco y Mendoza (2018) mencionan que “en el enfoque ambiental, la empresa ha perdido puntos por la falta de metodologías para poder evaluar el cumplimiento legal y gestión de los impactos que tienen los proveedores”, agregando que uno de los puntos de mejora que recomienda la CICR cuando finaliza la evaluación, es respaldar lo acordado por medio del formulario con auditorías en sitio a los proveedores.

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La razón social de la empresa es SYKES LATIN AMERICA S.A., entidad regional que dirige las operaciones en Costa Rica desde 1999, por lo que SYKES Costa Rica es la organización donde se elaboró la investigación que se desarrolla en el presente documento. Por otro lado, la entidad global es llamada SYKES Corporativo.

El logotipo SYKES se presenta a continuación, en la figura 1.2:



Fuente: sitio Web oficial Sykes.com.

SYKES es una empresa líder de clase mundial, en el suministro de soluciones y servicios en el ámbito de *Business Process Outsourcing* (BPO), ofreciendo una gran variedad de soluciones

de gestión de contacto con el cliente a empresas líderes de mercados como: comunicaciones, servicios financieros, tecnología, salud e industrias de transporte y ocio. (SYKES, 2018).

Fundada en los Estados Unidos, con oficinas centrales ubicadas en Tampa, estado de La Florida, SYKES se caracteriza por ser la empresa más grande del mundo en la industria de *Contact Center*. Desde su fundación, en 1977, la corporación SYKES ha utilizado un modelo de entrega de servicios de manera global, por medio de dos regiones operativas, llamadas: *Americas*, la cual incluye Estados Unidos, Canadá, América Latina, Australia y la cuenca de Asia-Pacífico y, por otro lado, EMEA (por sus siglas en inglés), abarcando Europa, el Medio Oriente y África. (SYKES, 2018).

Estas regiones, Américas y EMEA, se especializan en servicios de gestión de contacto con el cliente (con énfasis en el apoyo técnico entrante y el servicio al cliente), que incluye la asistencia al cliente, atención médica, asistencia en carretera, asistencia técnica y servicios de ayuda corporativa sobre productos del cliente. Estos servicios se prestan a través de múltiples canales de comunicación, incluyendo teléfono, correo electrónico, redes sociales, mensajería de texto y chat. Además, en Europa se ofrecen servicios de cumplimiento o realización, entre los cuales se incluyen pedidos a través de Internet y el teléfono, control de inventarios, entrega del producto y manejo de devoluciones de productos. (SYKES, 2018).

El primer país en América Latina donde SYKES inició operaciones fue Costa Rica, en septiembre de 1999, cuando la corporación SYKES adquirió *Acer Information Services*. Esta empresa fue establecida en 1995 por Acer América, la cual tenía como objetivo dar soporte técnico y servicio al cliente a sus consumidores en Estados Unidos. Las operaciones de SYKES en Costa Rica son consideradas pioneras en la industria de centros de contacto en el país.

A continuación, se presenta la misión y visión que ha seguido SYKES durante la trayectoria mencionada en el apartado 1.1, además de los principios y valores que reflejan cada una de sus personas colaboradoras, según SYKES (2018):

- Misión de la empresa: Hacer a nuestros clientes más eficientes y más rentables, a la vez que mejorarnos la lealtad a sus marcas.

- Visión de la empresa: SYKES será el estándar global de entrega de soluciones de administración de contactos basado en el valor, adaptadas a las necesidades de nuestros clientes.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SYKES Costa Rica ha planteado una estrategia de negocio alineada con la sostenibilidad como parte intrínseca de la operación, la cual dice: "SYKES Costa Rica será el modelo operacional que seguir en línea con nuestra Misión y Visión Corporativa, alineando nuestros 3 imperativos estratégicos (Ejecutar sobre el Núcleo de Negocio, Transformación Digital y Optimizar y Preparar la Fuerza de Trabajo para hoy y el futuro) al Triple Resultado (TBL) permitiendo un crecimiento sostenible y rentable". (Madrigal, Mora y Nájera, 2018).

Desde el 2015 ha incluido las consultas a partes interesadas sobre los impactos directos o indirectos a los que se enfrenta la compañía, definiendo así, por medio de un análisis interno del Comité de Sostenibilidad, los posibles riesgos, impactos y los temas materiales de la organización.

Si bien es cierto, la estrategia de sostenibilidad brinda pautas con respecto de cuál debe ser el rumbo de la toma de decisiones para que la compañía sea eficiente en el tiempo, la empresa ha focalizado sus esfuerzos de alineamiento de la operación en trabajar en alianzas gubernamentales, dejando para otra etapa el involucramiento con proveedores.

Actualmente, SYKES posee en su base 1300 proveedores registrados, de los cuales 70 son de mayor frecuencia de compra. Ninguno de ellos es estudiado, auditado o capacitado en temas de responsabilidad social, representando un riesgo que podría repercutir en la reputación y la operación de la compañía. (Blanco, G. y Mendoza, J.).

En la planeación de la estrategia de sostenibilidad con proveedores, fue necesario tomar en cuenta la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SYKES Costa Rica, 2018); en este caso y partiendo del modelo de triple utilidad, los impactos en dichos objetivos, junto con las metas, se enfocaron de la siguiente manera: área económica, objetivos relacionados con producción y consumo sostenible, así como industrialización inclusiva y sostenible (objetivos 12 y 9), área social, objetivos relacionados con justicia social, trabajo decente y reducción de la

desigualdad (objetivos 8, 10, 16), área ambiental, objetivos relacionados con el uso moderado de los recursos naturales y energéticos (objetivos 6 y 7).

Para lograr integrar a proveedores en las acciones de la estrategia de sostenibilidad, surgieron las siguientes preguntas para el presente proyecto:

¿Cómo puede mejorar SYKES su gestión de proveedores para cerrar las brechas identificadas en auditorías y evaluaciones?

¿Cuáles son los principales impactos positivos, negativos y los riesgos a los que se expone SYKES al no relacionarse y evaluar a sus proveedores?

¿Qué medidas puede implementar SYKES para mitigar los impactos negativos y garantizarse una red de proveedores sostenibles?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

En este apartado se presenta el objetivo general y objetivos específicos de la presente investigación:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

1. Estructurar un modelo de gestión sostenible de proveedores, basado en el análisis de riesgos en las tres dimensiones de la sostenibilidad, para el relacionamiento responsable entre las partes de manera integral.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Elaborar un Código de Conducta para Proveedores basado en los principios internos de la política ambiental, de derechos humanos y de compras, como base para el modelo de gestión de proveedores y el compromiso entre las partes.
- b) Diseñar un sistema de registro de proveedores que permita la categorización según los riesgos en las tres dimensiones, a través de la matriz de clasificación, suministrando los proveedores críticos, su vinculación con los temas materiales y el impacto en las operaciones.
- c) Estructurar la evaluación de criterios de sostenibilidad para las visitas de campo de los proveedores, por medio de una herramienta de verificación y criterios de evaluación.

- d) Establecer un modelo de mejora continua y acompañamiento para los proveedores de SYKES Costa Rica, con la finalidad de fortalecer la estrategia de responsabilidad social.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se encuentra la metodología que fue utilizada para la presente práctica aplicada. Se presentan los pasos y etapas que fueron utilizados para cumplir con los objetivos de esta. La figura 1.3 contiene el resumen del diseño metodológico.



La principal parte interesada del programa de gestión sostenible, presentada en la figura 1.3, son los proveedores. Para el primer objetivo se elaboró un marco conductual por medio de un código y manual, contemplando las tres dimensiones de la sostenibilidad y los temas materiales de SYKES Costa Rica, los cuales, todo proveedor que ofrezca productos o servicios a la empresa SYKES, debe cumplir obligatoriamente para reforzar, empezar y mantener una relación comercial.

Seguidamente, por medio del objetivo número dos, se diseñó un sistema de registro de proveedores que contempló todos los criterios solicitados por la empresa a los interesados que buscan incluirse en la base de datos de proveedores. Este registro se realizó por medio de un formulario de inscripción, el cual es completado por el proveedor y, basado en las respuestas, el mismo formulario brinda una calificación para determinar si el proveedor cumple los requerimientos de SYKES. Al mismo tiempo, la matriz de clasificación de proveedores determinó categorías de proveedores para ubicarlos en cuadrantes de criticidad, compuestos por dos ejes: nivel de riesgo de sostenibilidad y volumen de compras; por lo tanto, entre más nivel de riesgo y

más dinero invierta SYKES en los proveedores analizados, más crítico se vuelve dentro del programa de gestión sostenible de proveedores.

El diseño del tercer objetivo estructuró una herramienta de evaluación para proveedores, la cual se aplicó por medio de visitas de campo con el fin de buscar evidencias sobre el cumplimiento de los requerimientos y criterios de sostenibilidad determinados en el Código de Conducta y Manual, ya previamente aceptados por los proveedores en el sistema de registro.

Por último, el cuarto objetivo estableció un modelo de mejora continua y acompañamiento a proveedores según los hallazgos encontrados en las visitas de campo realizadas por las personas evaluadoras de SYKES.

En los siguientes apartados se describe el tipo, así como las fuentes y sujetos de investigación; del mismo modo, las técnicas o herramientas de análisis del presente diseño metodológico para cumplir con los resultados esperados de cada objetivo mencionado anteriormente, los cuales fueron presentados en la figura 1.3.

1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación fue mixto, debido a que los objetivos específicos de la práctica requirieron un acercamiento cualitativo para entender el contexto de la empresa en la gestión de proveedores y los procedimientos internos del Departamento de Compras, por lo cual ha sido fundamental un acercamiento a los sujetos de investigación. Por otro lado, la investigación se complementó con un enfoque cuantitativo para generar prioridades antes los riesgos e impactos de los criterios de sostenibilidad y la clasificación de los proveedores. Adicionalmente, el enfoque mixto permitió indagar sobre las necesidades que posee la empresa en la gestión de sus proveedores, así como adaptar herramientas y programas similares en el mercado, siguiendo los estándares solicitados por la compañía.

Por otro lado, el alcance de la investigación se determinó como: comprensión y explicativo. La investigación tuvo un alcance de comprensión, ya que por medio de entrevistas presenciales con las partes interesadas, el grupo investigador profundizó en todas las variables que comprende la gestión de proveedores de la empresa. Asimismo, el enfoque explicativo, por medio de las herramientas de análisis, permitió determinar diferentes niveles de riesgos u oportunidades entre los proveedores y la empresa. Este enfoque explicativo permitió identificar las variables para la elaboración del Código de Conducta y las mejoras al procedimiento actual de registro de

proveedores. Sin embargo, el enfoque explicativo presentó algunas limitaciones, entre ellas al contar con 1300 proveedores divididos en 7 categorías, destacando 70 proveedores con contrato para compras fijas mensuales.

Para la investigación se tomó una muestra no probabilística, por conveniencia, escogiendo 12 proveedores, 5 de la categoría cafetería y 7 de la categoría mantenimiento, las cuales se ubicaron entre las más riesgosas dentro de la cadena de valor.

1.5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Durante el proceso se utilizaron varias fuentes de información y sujetos de investigación. Principalmente se indagó en documentos internos de la empresa, literatura relacionada con el tema interno y de otras empresas, así como consulta a diferentes partes interesadas.

Objetivo A

Fuentes de información: para desarrollar este objetivo, la primera fuente de información fue el Código de Conducta de Proveedores de SYKES, creado por la casa matriz en el 2013. Este se encuentra en página Web para Estados Unidos, solamente en idioma inglés. Se compone de los aspectos que SYKES considera materiales; sin embargo, al momento de compararlo con la materialidad de SYKES Costa Rica, fueron detectadas algunas brechas.

La segunda fuente de información fue la Norma ISO 20400 en materia de Compras Sostenibles, la cual sirvió de referencia para las siete materias fundamentales que son resultado de la Norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social, sobre la cual se basa la ISO 20400.

Para poder identificar los temas más relevantes para otras compañías, se hizo una comparación con los Códigos de Ética de otras empresas que han integrado la responsabilidad social a la cadena de valor, tales como como: Lafarge Holcim y Bayer, siendo esta la tercera fuente de información.

Por otro lado, también se consultó leyes nacionales con el fin de conocer el marco legal sobre el cual debe responder el Código de Proveedores. Las leyes consideradas son:

- Ley N° 2, Código de Trabajo de la República de Costa Rica, sus modificaciones, reglamentos y leyes conexas.
- Ley N° 9343, Ley de Reforma Procesal Laboral de Costa Rica.

- Ley N° 17, Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, sus modificaciones, reglamentos y leyes conexas.
- Ley N° 7600, Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, su reglamento y leyes conexas.
- Ley N° 8204, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, su reglamento y leyes conexas.
- Ley N° 4755, Código de Normas y Procedimientos Tributarios, y sus leyes conexas.
- Ley N° 8839, Ley para la gestión integral de residuos, su reglamento y leyes conexas.

Para completar el primer objetivo, se consideró necesario trabajar con el Manual de Proveedores de SYKES Costa Rica, esto debido a que el código expone los temas fundamentales para la corporación y el manual dicta la forma de llevarlos a cabo.

En este caso, la fuente de información fue el Manual de Proveedores de SYKES Costa Rica, el cual fue aprobado en su primera versión en julio del 2018. En él se establece el ciclo que ha definido el Departamento de Compras, que va desde la inclusión de nuevos oferentes, hasta la etapa de posventa y la regulación con contratistas.

Sujetos de investigación:

- Supervisor de Compras.
- Especialista en Responsabilidad Social Corporativa.
- Asesora en Responsabilidad Social AED.

Objetivo B

Fuentes de información: la primera fuente de información para este objetivo fue el Formulario de Inscripción de Proveedores, el Manual de Proveedores de SYKES Costa Rica y el procedimiento de inclusión de nuevos proveedores. Por otro lado, para diseñar la matriz de clasificación de proveedores se exportó de la base de datos de Proveeduría, la información de todas las compras con los datos de los proveedores, monto pagado, número de orden de compra de los años 2016 y 2017, más las del 2018 hasta el 30 de septiembre como fecha de corte; así también, la matriz de partes interesadas vigente a septiembre 2018 y el reporte de GRI, llamado *Sustainability*

Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?(Tópicos de Sostenibilidad; ¿Qué quieren saber las partes interesadas?) para determinar los riesgos de sostenibilidad.

Los sujetos de investigación fueron los siguientes:

- Supervisor de Compras.
- Asistente de Compras.
- Asistente de Contabilidad.
- Asesora en Sostenibilidad de AED

Objetivo C

Fuentes de información: la principal fuente de información de este objetivo fue el Programa de Compras Sostenibles de FIFCO, el cual dio una línea base para la herramienta de evaluación a proveedores; además, el cuestionario de evaluación de proveedores para subcontratistas que la empresa creó para el proceso de certificación de ISO 14001, enfocado en temas ambientales. Por último, se tomó en cuenta las normas mencionadas en el marco referencial: estándares GRI, líneas directrices de la OCDE, ISO 26000 y la Política Nacional de Responsabilidad Social.

Sujetos de investigación:

- Supervisor de Compras.
- Gerente de Edificios y Seguridad.
- Gerente de Cafetería.
- Gerente de Responsabilidad Social.
- Asesora en Sostenibilidad de AED.

Objetivo D

Fuentes de información: para este objetivo se utilizaron dos fuentes de información, la primera fueron los resultados recolectados en la validación y visita a proveedores para la verificación de criterios de sostenibilidad del objetivo C, y la segunda fuente fue el reporte *“Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial en Centroamérica: Lecciones Aprendidas del Trabajo con la Cadena de Valor: Experiencia de Costa Rica”* elaborado por AED.

Los sujetos de investigación fueron los siguientes:

- Proveedores evaluados de SYKES.

1.5.3 TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Los medios utilizados para la recolección de la información fueron los necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación. Éstos se detallan a continuación, por cada objetivo específico.

Objetivo A

Se realizó una investigación y una entrevista con el fin de recolectar información acerca de programas de compras sostenibles y códigos de conducta para proveedores que existen actualmente en empresas nacionales e internacionales de referencia. Esto se realizó en conjunto con los sujetos de investigación: Supervisor de Compras, Abogado Comercial, Director Administrativo y Especialista en Responsabilidad Social. Después se comparó con el Código de Conducta realizado por SYKES en Estados Unidos, para analizar si existían brechas o temas que son materiales en la operación en Costa Rica y que no están contemplados en dicho código.

A partir de esto se elaboró un Código de Conducta, el cual contiene al menos las siguientes secciones: ética, salud, seguridad y trabajo para proveedores basado en los principios internos de la política ambiental, derechos humanos, compras, mecanismos de denuncia y posibles sanciones, esto como base para el modelo de gestión de proveedores y el compromiso entre las partes.

Para lograr un modelo integral, se trabajó también con el Manual de Proveedores actual, tomando los temas materiales que se abordan en el Código de Proveedores y revisando que se encuentren incluidos en el manual, o englobándolos dentro los apartados de inclusión de proveedores o de criterios para la escogencia de un proveedor, al momento de realizar una compra.

Objetivo B

Las técnicas y herramientas de análisis del objetivo B se desprendieron en dos piezas fundamentales que conforman este segundo objetivo: el diseño del registro de proveedores y la matriz de evaluación de proveedores, según las tres dimensiones de la sostenibilidad.

1. Diseño de registro de proveedores.

El primer contacto de la investigación fue una entrevista presencial con preguntas abiertas entre los investigadores, el Supervisor de Compras y la Asistente de Compras, cuyo objetivo fue

entender los procedimientos internos que posee la empresa para la inclusión de nuevos proveedores, las variables de análisis que posee, la forma de llevar a cabo la inscripción y quién es la persona responsable de hacerla.

En la entrevista se plantearon las siguientes preguntas: ¿cuál es el procedimiento de registro de nuevos proveedores de SYKES?, ¿cuáles son los requisitos que les solicitan a los proveedores?, ¿qué tipo de criterios de sostenibilidad se incluyen dentro del formulario de registro? y ¿cómo escoge la empresa entre varios proveedores?

Seguidamente, se tomó el Código de Conducta de Proveedores y se comparó con el Manual de Proveedores SYKES Costa Rica. También se analizaron las variables contempladas en el formulario de registro de proveedores actual.

Por otra parte, se comparó con el actual registro de nuevos proveedores de FIFCO y se tomó como modelo para la propuesta del nuevo formulario de inscripción de proveedores, orientado hacia las tres dimensiones de la sostenibilidad y reformulando los puntajes de la evaluación para cada uno.

2. Diseño de matriz de clasificación de proveedores.

Esta matriz se basó en la herramienta de Análisis de la Cadena de Valor de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (2017), la cual contiene dos grandes variables: el volumen de compras de los proveedores y el riesgo total que puede afectar a SYKES. La primera variable: volumen de compras, representó al eje “y” y se obtuvo de la siguiente manera:

1. Por medio de la Matriz de Partes Interesadas de SYKES, se extrajeron las categorías de proveedores que posee la empresa, las cuales fueron identificadas por parte del Comité de Sostenibilidad, por medio de un mapeo y priorización de partes interesadas.
2. Se categorizaron todos los proveedores encontrados en la base de datos de compras del 2016 al 2018. A cada uno de estos proveedores se les asignó una categoría de proveedor según el tipo de servicio o productos que ofrecen, por ejemplo: a los proveedores que venden los alimentos, se les asignó la categoría de “cafetería”; a los proveedores para remodelaciones, ferretería y aire acondicionado, se les asignó la categoría de “mantenimiento”; así sucesivamente y es presentado en el apartado 4.2. Todo esto en las celdas de Excel, para poder aplicar tablas dinámicas.

3. Una vez que contaban con todos los proveedores categorizados, se insertó la tabla 1.2 de forma dinámica para sumar el monto total anual de compras para cada una de las categorías mapeadas y el promedio de compras de los últimos años.

Tabla 1.2. Diseño de matriz de clasificación de proveedores según categorías, monto de compras por año y promedio

Categoría proveedor	2016	2017	2018	Promedio
Categoría 1				
Categoría 2				
Categoría 3				
Total				

4. Obtenidos los montos de compras por años y categorías, se procedió a calcular los percentiles 20, 40, 60 y 80. Por medio de estos percentiles, se dividen los montos de compras en cinco distribuciones, de menor a mayor, para crear rangos de compras.
5. Estos rangos se convirtieron en el eje “y” de la matriz de clasificación de proveedores, los cuales pasaron a ser volúmenes de compras, del 1 al 5, de la siguiente manera:
 - a. Volumen de compras 1: menor a percentil 20.
 - b. Volumen de compras 2: entre percentil 20 y percentil 40.
 - c. Volumen de compras 3: entre percentil 40 y percentil 60.
 - d. Volumen de compras 4: entre percentil 60 y percentil 80.
 - e. Volumen de compras 5: mayor a percentil 80.
6. Por último, a cada categoría de proveedor se le asignó un volumen de compras por medio del promedio de compras que han tenido en los últimos tres años, ubicando a cada categoría de proveedor en la matriz de clasificación de proveedores, exactamente en el eje “y”.

La segunda variable, riesgo total, se obtuvo por medio del promedio de riesgo ambiental, riesgo social, riesgo económico y el grado de influencia del proveedor en las operaciones de SYKES. Esto se realizó de la siguiente forma:

1. Se completó el análisis de riesgos de proveedores por actividad de negocio, el cual ubicó a cada categoría de proveedores en la tabla 1.3, se le asignó una actividad de negocio y los tipos de riesgos relevantes para las operaciones y materialidad de SYKES.

Tabla 1.3. Diseño de matriz de clasificación de proveedores según categorías, actividad de negocio, tipo y nivel de riesgo

Información General		Riesgos ambientales	
Categorías	Actividad de negocio GRI	Tipo de riesgo	Nivel de riesgo
Categoría 1	De 1 al 52 según GRI	Riesgos ambientales, sociales o económicos	0= Ningún riesgo identificado. 1= Un riesgo identificado. 2= Dos riesgos identificados. 3= Tres riesgos identificados. 4= Cuatro riesgos identificados. 5= Cinco o más riesgos identificados.

2. Seguidamente se completó la matriz de clasificación, uniendo las tablas 1.2 y 1.3, agregando el grado de influencia y el cuadrante de clasificación, presentado en la tabla 1.4 de la siguiente forma:

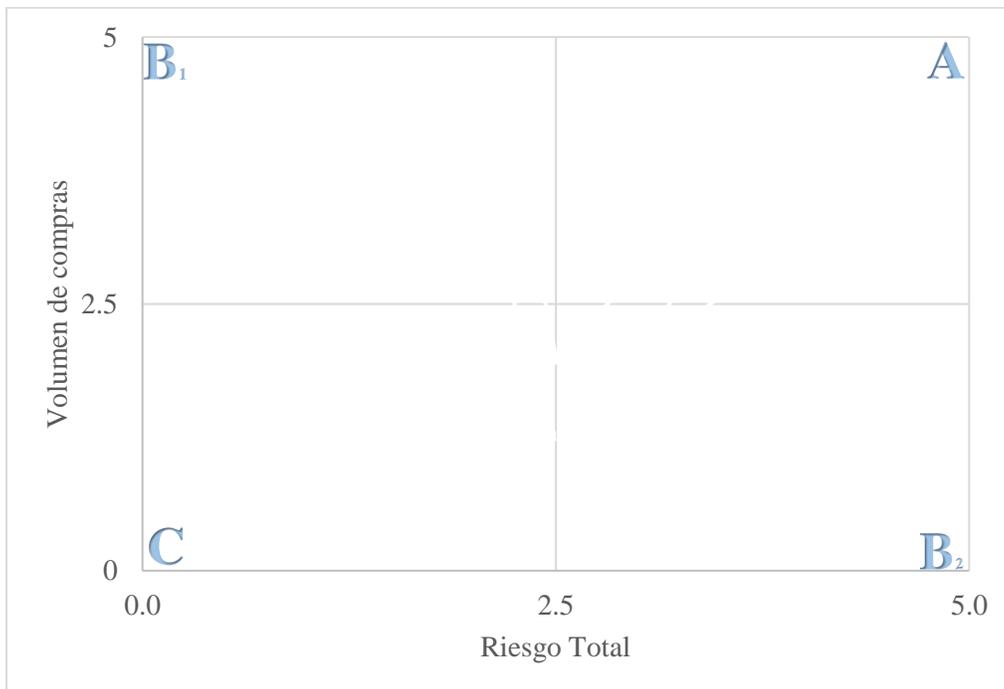
Tabla 1.4. Diseño de matriz de clasificación de proveedores

Información General	Riesgos operacionales	Riesgos de Sostenibilidad			Ejes		Clasificación
		Grado de influencia	Riesgos ambientales	Riesgos sociales	Riesgos económicos	Riesgo Total (x)	
Categoría 1	1= Sin capacidad de afectar operaciones. 2= Capacidad de afectar levemente operaciones. 3= Capacidad alta de afectar las operaciones. 4= Capacidad de paralizar	Nivel de riesgo 0, 1, 2, 3, 4 o 5.	Nivel de riesgo 0, 1, 2, 3, 4 o 5.	Nivel de riesgo 0, 1, 2, 3, 4 o 5.	Promedio de riesgos ambientales, sociales y económicos.	Punto 6 1, 2, 3, 4 o 5.	A= proveedores de riesgo total mayor a 2.5 y volumen de compras mayor a 2.5. B1= proveedores de riesgo total menor a 2.5 y volumen de

operaciones en su totalidad. 5= Capacidad de paralizar totalmente y provocar pérdidas económicas.					compras mayor a 2.5. B2= proveedores de riesgo total mayor a 2.5 y volumen de compras menor a 2.5. C= proveedores de riesgo total menor a 2.5 y volumen de compras menor a 2.5.
--	--	--	--	--	---

3. Finalmente, se obtiene la matriz de clasificación de proveedores, la cual se presentó por medio del siguiente cuadro 1.1:

Cuadro 1.1. Diseño de matriz de clasificación de proveedores.



Objetivo C

Las técnicas y herramientas para este objetivo se fundamentaron, primeramente, en conocer las expectativas y el procedimiento actual que tenía SYKES para verificar el cumplimiento de criterios de sostenibilidad por parte de los proveedores. Con el aporte del Supervisor de Compras, se realizó el diagnóstico de la situación actual.

Posteriormente, se realizó un análisis de criterios de sostenibilidad para determinar cuáles temas son relevantes de verificar y evaluar por medio de visitas a proveedores. Para esto se tomó en cuenta el marco referencial del presente proyecto, considerando las siguientes normas o herramientas:

- Matriz de requisitos legales de SYKES.
- Estándares GRI.
- Líneas directrices de la OCDE.
- ISO 26000.
- Política Nacional de Responsabilidad Social.
- Materialidad/Relevancia SYKES.

Este análisis se realizó para cada una de las dimensiones: ambiental, social y económica. Los criterios de sostenibilidad se definieron de la siguiente forma:

- Si el criterio era requisito legal, se incluyó de forma obligatoria.
- Si el criterio era relevante para SYKES.
- Si el criterio se encontró en tres o más normas.

Posterior al análisis de criterios, se procedió a crear la estructura de la herramienta de evaluación de criterios de sostenibilidad para las visitas en campo a proveedores. Para esto se utilizó como referencia la metodología publicada en el reporte de sostenibilidad de Florida Ice and Farm Company (2018), y se estructuró la herramienta compuesta de las siguientes partes:

1. Encabezado: se asignó un nombre a la herramienta, un número o código de formulario, versión, datos generales del proveedor, criterios de evaluación y las calificaciones del proveedor según los criterios de sostenibilidad.

2. Estructura para los criterios: esta cumplió la función de dar una secuencia a cada criterio para un mejor entendimiento del evaluador, al análisis de resultados y archivo de los datos (ver tabla 1.5).

Tabla 1.5. Estructura para los criterios de sostenibilidad

Número	Tipo de criterio	Criterio de sostenibilidad a evaluar	Tipo de revisión	Nota obtenida	Oportunidades de mejora/comentario	Dimensión
Números enteros	Legal, organizacional o de responsabilidad social.	Según el análisis de criterios de sostenibilidad mencionado anteriormente.	Documental, programas internos o extras-iniciativas.	0, 5, 10 o 15.	Según la evidencia y observación del evaluador.	Ambiental, económica o social.

Las variables para el tipo de criterio se definieron de la siguiente forma:

- Legal: si el criterio estuvo ligado a la legislación nacional y acuerdos o normas internacionales aceptados por el país.
- Organizacional: si el criterio estuvo ligado a procesos o procedimientos organizacionales.
- Responsabilidad social: si el criterio se identificó por normas de responsabilidad social según marco referencial.

Por otro lado, los tipos de revisión se definieron de la siguiente forma:

- Documental: cuando el criterio debió ser evidenciado por un documento impreso o digital, en algunos casos documentos legales por parte de las autoridades.
- Programas internos: cuando el criterio pudo ser evidenciado por cualquier medio que maneje el proveedor.
- Extras – iniciativas: cuando el criterio estuvo ligado a una iniciativa interna para la mejora de la gestión del tema en evaluado.

3. Índice de sostenibilidad: por último, este índice (ver tabla 1.6) determinó el nivel de cumplimiento del proveedor según las dimensiones económica, social y ambiental.

Tabla 1.6. Estructura para el índice de sostenibilidad.

Índice de Sostenibilidad				
Criterio	Total	Económica	Social	Ambiental
Nota máxima				
Nota obtenida				

Objetivo D

Las técnicas y herramientas de este objetivo se fundamentaron en los siguientes pasos:

1. Para establecer el modelo de mejora continua y acompañamiento a proveedores, se realizaron visitas a proveedores para generar datos para la empresa. A la empresa se le solicitó el nombre del proveedor, fecha de visita y los datos de las personas evaluadoras de la empresa que asistieron la evaluación.
2. Seguidamente, se tabularon todos los datos de las herramientas aplicadas con las notas obtenidas de la herramienta del objetivo C. Esta tabulación se estructuró para cada una de las dimensiones de la sostenibilidad, divididas por criterio y nombre del proveedor. El contenido se completó con la calificación 0, 5, 10 o 15, dada por el equipo evaluador.
3. Posteriormente, se generó una tabla resumen con todos los proveedores evaluados, la nota obtenida por dimensión, el índice de sostenibilidad, el *ranking* de sostenibilidad y la condición del proveedor. Estas variables se interpretaron de la siguiente forma:
 - a. Ambiental: se sumaron todas las notas obtenidas en los criterios ambientales.
 - b. Económica: se sumaron todas las notas obtenidas en los criterios económicos.
 - c. Social: se sumaron todas las notas obtenidas en los criterios sociales.
 - d. Índice de sostenibilidad: ver tabla 1.6, se sumó A, B y C.
 - e. *Ranking* de sostenibilidad: el índice de sostenibilidad se dividió entre la nota máxima posible que un proveedor puede obtener y luego, se multiplicó por 100, para dar una nota del 1 al 100.
 - f. Condición del proveedor: en el Manual de Proveedores (ver anexo 2) se definió la condición que tiene cada proveedor según el *ranking* de sostenibilidad presentado en la tabla 1.7:

Tabla 1.7. Condición de los proveedores evaluados

Rojo	Anaranjado	Amarillo	Verde
Nota ≤ 49	Nota > 49 y ≤ 69	Nota > 69 y ≤ 85	Nota > 85
No aprobado: deben ser eliminados de la base de datos de proveedores.	Aprobado condicionado: puede seguir siendo proveedor pero deben ejecutar el modelo de mejora continua y acompañamiento de SYKES.	Aprobado con oportunidades: puede seguir siendo proveedor de SYKES, aunque puede bajar a categoría anaranjada si no mantiene el control de sus procesos ni planes de acción.	Aprobado: el proveedor cumple con los criterios de sostenibilidad establecidos por SYKES.

- Finalmente, se estableció el modelo de mejora continua y acompañamiento señalado en la metodología *PDCA* (*Plan, Do, Check y Act*), en español Planificar, Implementar, Verificar y Actuar/Mejorar, el cual estructuró el modelo en etapas consecutivas para mejorar los criterios de sostenibilidad de los proveedores.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

En este apartado se presenta una recopilación de instrumentos internacionales y nacionales que contienen la gestión de los proveedores como un pilar fundamental de la responsabilidad social; asimismo, se realizó un análisis comparativo de algunas compañías del sector de servicios compartidos a nivel internacional, y con las empresas nacionales que son precursoras del desarrollo de relaciones sostenibles con proveedores. Todo esto sirvió como marco de referencia para la formulación de marco metodológico, plan de trabajo y cronograma del proyecto.

Porter y Kramer (2011) “mencionan que la cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final” (p. 02). Porter menciona que las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta, y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. divide a las actividades primarias y a las de apoyo en categorías genéricas, las cuales se puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación (Porter y Kramer, 2011).

Tal y como lo mencionan Porter y Kramer (2011):

La cadena de valor de una empresa afecta inevitablemente, y se ve afectada por, numerosos problemas sociales, tales como uso de recursos naturales y uso de agua, salud y seguridad, condiciones de trabajo e igualdad de trato en el lugar de trabajo. Las oportunidades para crear valor compartido surgen porque los problemas sociales pueden crear costos económicos en el cadena de valor de la empresa. Muchas de los llamados ‘costos externos’ o ‘deseconomía externa’ en realidad infligen costos internos en la empresa, incluso en la ausencia de regulación o impuesto por el uso de recursos naturales. El nuevo pensamiento revela que la congruencia entre el progreso de la sociedad y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se cree tradicionalmente. Hoy en día, existe un consenso cada vez mayor de que las mejoras importantes en el desempeño ambiental y social a menudo se pueden lograr con una mejor tecnología a un

costo incremental nominal e incluso pueden generar ahorros netos en los costos a través de una mejor utilización de los recursos, la eficiencia del proceso y la calidad. (p. 3)

Ahora bien, la gestión de la cadena de valor que considera criterios sociales y ambientales se basa en la idea de que el alcance de la responsabilidad de una empresa trasciende sus fronteras como organización. Este concepto incluye las actuaciones de las organizaciones con las que se relaciona a través de su cadena de valor, tanto hacia atrás (proveedores) como hacia delante (distribuidores, clientes y consumidores). La RSE en la cadena de aprovisionamiento o suministro es necesaria para mitigar riesgos, entre ellos el de la reputación, ya que la empresa se puede ver afectada negativamente por las acciones de sus proveedores. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño y sector, necesita adquirir bienes y servicios (insumos) para, tras cierta transformación donde se añade valor, producir otros bienes y servicios. Las compras de suministros tradicionalmente han seguido criterios puramente económicos. Se escoge aquel proveedor que ofrece el precio más bajo con unos estándares mínimos de calidad. Sin embargo, cada vez más las empresas están incorporando criterios sociales y ambientales a la hora de seleccionar suministradores ya que los riesgos vinculados a la reputación por actuaciones irresponsables tienen cada vez mayor impacto negativo. Las empresas compradoras comienzan a adoptar medidas para evitar estos riesgos o para que al menos disminuyan considerablemente (Peinado-Vara, 2014).

Peinado-Vara (2014) también mencionan que no tener un control de lo que ocurre en la cadena de suministro es peligroso. En gran parte, la calidad de las empresas depende de la viabilidad y la eficiencia de sus proveedores. Además de poner en riesgo la reputación, las políticas de compra que no tengan en cuenta criterios sociales y ambientales pueden estar poniendo en peligro el suministro de insumos de calidad en los términos y plazos necesarios. Por otro lado, los consumidores también están cada vez más preocupados por la manera en que han sido elaborados los productos que compra y el consumidor no distingue quién es el irresponsable directo o indirecto en las cadenas de suministro. Por este motivo existe un riesgo para la reputación de la empresa si se ve relacionada con proveedores que tienen un historial negativo en temas de derechos humanos, laborales o ambientales.

2.1 CADENA DE VALOR EN LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Una organización con gestión socialmente responsable en la cadena de valor, minimiza los riesgos en cada uno de sus eslabones. Vincular a los proveedores es un aspecto que no solo apoya la mitigación de riesgos, posibles repercusiones en la reputación, sino que es un excelente instrumento para generar valor compartido entre las empresas y entregar al cliente un producto o servicio de mejor calidad.

Tal y como lo comentan Vives y Peinado, (2011), “no tener un control de lo que ocurre en la cadena de suministro es peligroso. En gran parte, la calidad de las empresas depende de la viabilidad y la eficiencia de sus proveedores. Además de poner en riesgo la reputación, las políticas de compra que no tengan en cuenta criterios sociales y ambientales pueden estar poniendo en peligro el suministro de insumos de calidad en los términos y plazos necesarios” (p. 145). No tomar en cuenta factores que están fuera de la operación interna de la compañía puede repercutir en riesgos reputacionales y, por ende, económicos, que pueden perjudicar a lo largo del tiempo e, incluso, pueden impactar negativamente en productos o servicios que no estén relacionados con el incidente.

Por otro lado, las personas consumidoras son cada vez más conscientes de los productos que adquieren, la marca a la que pertenecen y la reputación de la empresa. Esto incluye los eventos que puedan suceder con empresas proveedoras ligadas a los productos que venden. Es por esto que hay una responsabilidad implícita de parte de la empresa que contrata, de asegurarse que sus proveedores consideren buenas prácticas en las tres dimensiones.

De igual manera, esta práctica incentiva a los proveedores a trabajar a su vez con sus proveedores, para lograr ofrecer al cliente lo solicitado, aspecto que puede llegar a convertirse en un estándar dentro del sector.

2.2 ORGANIZACIONES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Actualmente existen varios organismos internacionales cuya labor está ligada a la responsabilidad social y que sirvieron de marco de referencia teórica para concretar los objetivos de este proyecto. Son instrumentos que sirven de guía a los Estados para generar sus leyes y, a su vez, contienen normas, las cuales las empresas adscritas consideran seguir.

La mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo es el Pacto Global de las Naciones Unidas con sus diez principios. Además, existen los Principios Rectores Sobre la Empresas y los Derechos Humanos, y el mandato para sensibilizar a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Otro instrumento marco dirigido al sector empresarial son las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, sus directrices comprenden una guía para la conducta empresarial responsable conforme a las leyes y normas reconocidas internacionalmente.

A nivel nacional, desde el 2017 se cuenta con una Política Nacional de Responsabilidad Social que promueve y respalda a las compañías, organizaciones públicas y privadas, a generar cambios en favor de prácticas sostenibles de operación que beneficien la inclusión y la triple utilidad.

También se utilizó como marco de referencia, las normas técnicas e instrumentos para elaborar indicadores, como son la Norma INTE/ISO 20400:2017 de Compras Sostenibles y la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés), las cuales ahondan en cómo estructurar la cadena de valor sostenible y cuáles son las métricas a utilizar para luego crear un reporte sobre el desempeño de la empresa.

El Pacto Global de Naciones Unidas es una iniciativa internacional que promueve implementar diez principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de derechos humanos y empresa, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. Con más 12.500 entidades adheridas en más de 160 países, es la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial en el mundo (Pacto Mundial, 2018). El Pacto Global resulta, así, un marco práctico para el desarrollo, implementación, creación de política y práctica de la responsabilidad social en las empresas, de esta iniciativa se desprende una amplia gama de herramientas y recursos.

Otra iniciativa internacional de la ONU son los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales fueron aprobados en el 2015 y forman parte de la Agenda 2030. En total son 17, cada uno con acciones y metas específicas, y sirve como guía a las empresas para alinear las acciones para solventar sus temas materiales (*Global Reporting Initiative, 2018*). La vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es inherente a la estrategia de negocio de SYKES y, por ende, a las relaciones que debe entablar con su cadena de valor.

En noviembre del 2011, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU adoptó los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Según explica Lene Wendland de la Oficina del Alto Comisionado de la ONU para los Derechos Humanos, en su ponencia en el Cuarto Foro sobre Empresas y Derechos Humanos en el 2016 (Castaño, 2015), “la historia de ese proceso se remonta a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada solo por Estados porque, inicialmente, ellos fueron considerados los únicos actores concernidos. Sin embargo, desde los años 1990 ha surgido el reconocimiento de que los Estados no son los únicos que cometen violaciones, ni los únicos que tienen el deber de respetar los derechos humanos. Las empresas también pueden tener impactos y cualquier derecho humano puede ser relevante en un contexto de empresas”. Estos principios se aplican a todos los Estados y todas las empresas, tanto transnacionales como de otro tipo, con independencia de su tamaño, sector, ubicación, propietarios y estructura. (ONU, 2011).

Los Principios Rectores se basan en el reconocimiento de:

- a) Las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales;
- b) el papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos;
- c) la necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento.

La vinculación de estos principios se extiende también a la cadena de suministro local y la global; la segunda, al encontrarse afuera del territorio nacional, simboliza un riesgo en sí por la posible falta de control.

De acuerdo con la revisión 11 (OCDE, 2011),

“las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, que comprenden recomendaciones dirigidas por los gobiernos y a las empresas multinacionales que operan en países adherentes o que tienen su sede en ellos, contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente. Las directrices constituyen el único código

de conducta empresarial responsable, exhaustivo y acordado multilateralmente, que los gobiernos se han comprometido a promover.

Las recomendaciones contenidas en las directrices expresan los valores compartidos por los gobiernos de países que dan origen a una gran parte de la inversión extranjera directa y que son sede de muchas de las empresas multinacionales de mayor envergadura. Las Directrices tienen como objetivo promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo.

Las directrices están respaldadas por un singular mecanismo de implementación: los Puntos Nacionales de Contacto (PNC), que son organismos constituidos por los gobiernos de los países adherentes con el fin de promover e implementar las Directrices. Los PNC ayudan a las empresas y a las partes interesadas a tomar las medidas adecuadas para impulsar la aplicación de las Directrices. También constituyen una plataforma de mediación y conciliación para resolver los problemas prácticos que puedan plantearse”.

En Costa Rica, el Punto Nacional de Contacto se encuentra en la Dirección de Inversión del Ministerio de Comercio Exterior, cuya función es ayudar a las empresas y a las partes interesadas a adoptar las medidas adecuadas para impulsar la aplicación de las Directrices. Asimismo, es una instancia no contenciosa de diálogo y buenos oficios para resolver los problemas que puedan plantearse sobre estas. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018).

El Punto Nacional de Contacto se presenta como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos ante eventuales situaciones con integrantes de la cadena de suministro en donde sea necesaria la conciliación en asuntos de la materia.

A nivel país, como referencia, se encuentra la Política Nacional de Responsabilidad, cuyo objetivo principal es “promover la Responsabilidad Social entre las empresas y organizaciones públicas y privadas, para que las buenas prácticas vayan aflorando y generalizándose, a la vez que se involucra y sensibiliza a la población sobre su importancia”. Su alcance incluye una amplia diversidad de empresas y organizaciones, así como a las entidades del Estado. Se trata de una Política Nacional voluntaria e inclusiva, ya que se entiende que la Responsabilidad Social implica todo tipo de empresas y organizaciones públicas y privadas, así como de la sociedad civil, de la economía social solidaria y del sector mutualista, entre otros”. (Gobierno de la República, 2018).

La Política Nacional se compone de siete ejes que cubren cada uno de los aspectos que contempla la Responsabilidad Social, todos ellos ligados a objetivos de Desarrollo Sostenible. El eje 6 aborda la Gestión Integral de la Cadena de Valor: consumidores y proveedores. En relación con la gestión de proveedores, un aspecto clave es la inclusión de criterios sociales, ambientales, económicos y de buen gobierno en los procesos de elaboración de pliegos y especificaciones de contratación, así como la valoración y selección de proveedores. Este es un aspecto importante, ya que aborda de manera integral la relación que deben mantener las compañías con sus proveedores y sirve de guía a las empresas que, como SYKE, está iniciando con la gestión de cadenas de valor responsables.

A medida que las necesidades de transparencia en la cadena de valor crecen, los beneficios generales de la compra sostenible son más evidentes que nunca. La norma ISO 20400 describe en detalle todos los impactos de sostenibilidad y consideraciones que se deben incorporar en los distintos aspectos de las actividades de adquisición. Además, describe cómo una empresa puede integrar medidas eficaces en sus métodos de contratación. (ISOTOOLS, 2018).

La norma ISO 20400 define la compra sostenible como aquella que tiene en cuenta los impactos medioambientales, sociales y económicos más positivos, y basa los principios de esa compra en la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto por los intereses de los grupos de interés, el respeto por los derechos humanos, las soluciones innovadoras, la integración y la mejora continua, entre otros. (ISO, 2018).

Sus principios clave incorporan los siete pilares básicos de la sostenibilidad de la ISO 26000 y agrega otros:

- Rendición de cuentas.
- Transparencia.
- Comportamiento ético.
- Oportunidad plena y justa.
- Respeto por los intereses de las partes interesadas.
- Respeto por el principio de legalidad y las normas internacionales de comportamiento.
- Respeto por los derechos humanos.
- Soluciones innovadoras.
- Enfoque a las necesidades.
- Integración.
- Análisis de todos los costos.

- Mejora continua.

Su objetivo es ayudar a las organizaciones a desarrollar e implementar prácticas y políticas de compras sostenibles. Aunque técnicamente se trata de una norma de orientación, no de un estándar de requisitos, por lo que no es certificable, pero como siempre es posible realizar evaluaciones en aquellas organizaciones que usen la norma de manera que se compruebe su conformidad y se realicen recomendaciones para mejorar los procesos de compras.

En Costa Rica, INTECO se encuentra en una fase muy importante de socialización de la norma, en la que explica el proceso de desarrollo del documento, amplía sobre su contenido y promueve su uso, para que las partes interesadas logren fortalecer sus procesos de compra y así percibir todos los beneficios que pueden alcanzar con la inclusión de este concepto y, de esta manera, contribuir con el desarrollo sostenible. (INTECO, 2018).

Así mismo, la norma ISO 20400 es un complemento a la ISO 26000 de Responsabilidad Social, que es también una guía no certificable.

La Iniciativa de Reporte Global (*Global Reporting Initiative*, GRI por sus siglas en inglés) publica un marco completo para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad, la metodología establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social (Socialmente Responsable, 2018).

Estas guías incluyen 57 indicadores clasificados en cinco categorías:

1. Gestión y desarrollo de productos son medidas que se deben tomar en los países destino; es necesario tener en cuenta el tipo y la selección de los servicios.
2. Gestión interna comprende todas las tareas y medidas de la sede central de la empresa y las oficinas regionales.
3. Gestión de la cadena de valor agregado comprende la elección, el contrato y la mejora de los servicios prestados por parte de los proveedores.
4. Relaciones con el cliente comprende todas las medidas referentes a las relaciones con el cliente.

5. Cooperación con los países destino son todas las medidas y decisiones relativas al diálogo sobre los efectos de las ofertas turísticas, así como las medidas sociales con los oferentes de servicios en los países destino.

Los estándares de GRI son una guía que entrega datos directos a la empresa sobre su gestión en la cadena de valor y, en forma de autoevaluación, da un vistazo claro de las áreas en que debe mejorar. Incluso, al ser un reporte público, compromete a la empresa a generar un plan de mejora para cuando se aplique la guía de gestión y rendición de cuentas el siguiente año.

2.3 BUENAS PRÁCTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES

Actualmente existen muchas compañías que gestionan exitosamente su cadena de valor y han logrado tener resultados positivos, trabajando con los proveedores los temas de sostenibilidad. Para este estudio se tomaron como referencia cuatro compañías del sector de negocio, semejantes a SYKES, así como compañías nacionales que son referentes en el tema. El propósito fue ahondar en sus formas de trabajar con los proveedores, así como conocer la base sobre la cual fundamentan sus Códigos de Ética o de Conducta.

En el caso de las empresas ABBOTT, Amazon y Accenture, son multinacionales que siguen lineamientos de su casa matriz y cuyos valores deben ser compartidos en todos los países donde operan. La ventaja en casos como éstos es que la experiencia adquirida en su operación internacional ayuda a generar lineamientos más sólidos y aplicables a diferentes mercados. Por otra parte, también se analizó Florida Ice and Farm Company (FIFCO), que es punta de lanza en sostenibilidad en este momento en el país y que posee experiencia, desarrollándose desde el ámbito nacional hacia el extranjero.

A continuación, se desglosa una recopilación de las empresas referentes mencionadas anteriormente:

Abbott es una compañía farmacéutica estadounidense para Latinoamérica. Esta empresa posee diferentes directrices para proveedores, las cuales “documentan los principios, las pautas y las expectativas para establecer y mantener una relación comercial con Abbott”. (Abbott, 2018, p. 2).

Abbott (2018) incluye dentro de este documento, los siguientes principios de conducta:

1. **Ética:** los proveedores conducirán sus negocios de un modo ético y actuarán con integridad. Abbott espera que los proveedores cumplan con todos los requisitos legales y regulatorios respectivos a la ética.
2. **Trabajo:** los proveedores se comprometerán a proporcionar un tratamiento justo a sus empleados y a tratarlos con dignidad y respeto. Abbott espera que los proveedores cumplan con todos los requisitos legales y regulatorios relacionados con el tratamiento justo y equitativo de los empleados y sus derechos humanos.
3. **Salud y seguridad:** los proveedores protegerán a los trabajadores en el lugar de trabajo y en cualquier alojamiento proporcionado por la compañía, y facilitarán un entorno seguro y saludable. Abbott espera que los proveedores cumplan con todos los requisitos legales y normativos con respecto a la salud y la seguridad de los empleados.
4. **Medio ambiente:** los proveedores operarán de un modo eficiente y responsable para con el medio ambiente y se esforzarán para minimizar los impactos negativos ambientales. Se anima a los proveedores a proteger los recursos naturales, a evitar el uso de materiales peligrosos cuando sea posible y a promover actividades de reutilización y reciclaje. Abbott espera que los proveedores cumplan con todas las leyes, regulaciones, ordenanzas, reglas, permisos, aprobaciones de licencias y órdenes relativas al medio ambiente y al uso de sustancias.
5. **Sistemas de gestión:** los proveedores deberán usar sistemas de gestión para facilitar el mejoramiento continuo y asegurar el cumplimiento de estos principios.

Amazon es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles. Al igual que SYKES, Amazon posee operaciones en Costa Rica, en la industria de centro de contacto, donde compiten constantemente por atracción y retención de talento humano.

Amazon, desde su página Web Amazon.com (2018), comunica sus normas de la cadena de valor para sus proveedores, las que exige que cumplan con su Código de Conducta del Proveedor, que incluye los siguientes temas:

1. Salud y seguridad en áreas de producción y espacios de alojamiento.
2. El derecho a los salarios y beneficios legalmente previstos.
3. Jornada laboral y retribución de horas extraordinarias adecuada.
4. Prohibición de mano de obra infantil o trabajos forzados.
5. Tratamiento ético e igualitario, incluyendo prácticas antidiscriminación.

Adicionalmente, Amazon.com (2018) indica que para “garantizar que nuestros programas y políticas incorporan los estándares de derechos humanos internacionalmente reconocidos, realizamos evaluaciones comparativas formales con expertos del sector y grupos multilaterales para diseñar, operar y mejorar de manera continua nuestro programa de auditoría y gestión de riesgo”. Por otro lado, estos resultados y evaluaciones son analizados periódicamente por la dirección de la correspondiente línea de negocio de Amazon, implementándose, en consecuencia, los planes de medidas correctoras con los proveedores.

En caso de hallazgos en estas auditorías, Amazon.com (2018) menciona que:

Si procede, empleamos a auditores externos para verificar el nivel de cumplimiento de nuestros proveedores, lo que incluye la celebración de entrevistas confidenciales con los trabajadores. En la medida de lo posible, realizamos auditorías de asociaciones industriales y otros mecanismos para verificar la información. Evaluamos regularmente a todos los proveedores al menos una vez al año para vigilar su cumplimiento permanente y mejora al respecto; muchas instalaciones son evaluadas varias veces al año, incluyendo aquellas auditorías de seguimiento para abordar determinadas cuestiones específicas detectadas previamente.

Las evaluaciones que Amazon.com realiza, incluye los siguientes puntos:

- Inspección de todas las áreas de las instalaciones y de los espacios de alojamiento.
- Celebración de entrevistas confidenciales con los trabajadores sin la presencia de miembros de la dirección de esas instalaciones.
- Revisión y análisis de los documentos de la compañía para evaluar la edad de los trabajadores, sus contratos, retribución, jornada laboral y condiciones del lugar de trabajo.

- Auditoría y revisión de los permisos actuales y de todos los problemas de cumplimiento detectados en el pasado; e
- Identificación de problemas anteriores de cumplimiento, las áreas de mejora y desarrollo de un plan de corrección.

A nivel nacional, Florida Ice and Farm Company (FIFCO) es una empresa costarricense que trabaja para alcanzar metas de Triple Utilidad y medir su progreso en tres dimensiones: ambiental, social y económica. FIFCO trata no sólo de reducir al mínimo sus huellas ambientales y sociales, sino que aspira a tener un impacto positivo en las comunidades y países donde opera. (Florida Ice and Farm Company, 2018).

FIFCO, dentro de la gestión de su cadena de valor, posee un programa de compras sostenibles, el objetivo principal del programa es el de disminuir la huella ambiental y social de los proveedores con mayor impacto en la cadena de valor, así como mejorar las prácticas ambientales y sociales, tanto internas como externas de los proveedores (Florida Ice and Farm Company, 2018). Esta empresa detalla el programa en su Reporte de Sostenibilidad del 2015, dentro de lo más importante, Florida Ice and Farm Company (2018, p.p. 98-100) destaca lo siguiente:

La metodología implementada en el programa es la siguiente:

1. Se comunica al 100% de los proveedores, en su proceso de inscripción, el Código de Proveedor Responsable y la Política Ambiental Corporativa. Este consiste en un compromiso dirigido a promover el uso racional y eficiente de los insumos que adquirimos de ellos y que se adopten e implementen buenas prácticas ambientales y sociales en el negocio.
2. Para la selección de proveedores que participen en el Programa de Compras Sostenibles en cada período, se desarrolla un procedimiento de identificación del ABC de Sostenibilidad. Durante el período 2015 se incluyen, por primera vez, criterios sociales, específicamente referentes a ética, trabajo infantil, recurso humano y salud ocupacional:
 - a. Económicos: se da una priorización de proveedores por monto en dólares según lo que se ha facturado.

- b. Ambientales: consumo de agua, energía, generación de residuos, emisiones de gases de efecto invernadero y biodiversidad.
- c. Sociales: ética y exposición al trabajo infantil, recurso humano, salud ocupacional.
- d. Estos criterios se tabulan en una matriz de identificación, que determina el índice de sostenibilidad que cada uno tiene, como resultado de la consideración de los factores asociados a los criterios, donde cada uno tiene un peso de calificación según corresponda.

Tabla 2.1 Matriz de identificación del índice de sostenibilidad, FIFCO 2015

Agua	Energía	Desechos	Emisiones GEIS	Biodiversidad	Trabajo Infantil	Cantidad de Empleados	Salud Ocupacional
1- Poca	1-Bajo Consumidor	1-Bajo Consumidor	1-Bajo Consumidor	1- Sector Terciario (Transporte, servicios y comercio)	1- <4% (Transporte, servicios, y construcción)	1- <30	1- <50
2- Media	2-Mediano Consumidor	2-Mediano Consumidor	2-Mediano Consumidor	2- Sector Secundario (Construcción e Industria)	2- >4% a <10% (Industria)	2- >30 a <100	2->50 a <150
3-Alta	3-Alto Consumidor	3-Alto Consumidor	3-Alto Consumidor	3- Sector Primario (Agricultura, minería, pesca)	3- >10% (Agricultura, comercio)	3- >100	3- <150

Fuente: Florida Ice and Farm Company, Reporte de Sostenibilidad 2015, p. 99.

3. Se procede a desarrollar la implementación con el proveedor, cuyo proceso se indica a continuación:

- a. El proveedor completa una autoevaluación, cuyo objetivo es diagnosticar las prácticas ambientales, sociales y de negocio en criterios específicos de cumplimiento social, derechos humanos, ambiente de trabajo e infraestructura, salud y seguridad ocupacional, impacto ambiental y relaciones con la comunidad.
 - b. Se audita en sitio al proveedor por medio de una revisión documental, que a su vez genera un informe en donde se indican los hallazgos encontrados y las oportunidades de mejora.
 - c. A partir de los hallazgos identificados, el proveedor debe desarrollar un plan de acción.
4. Cada proveedor obtiene una calificación final, posterior al proceso de auditoría. Su nota determina el seguimiento que se le dará en el programa y su reconocimiento es otorgado a través de hojas (logo FIFCO), como se muestra en la figura 2.1 de *ranking*.

Figura 2.1. *Ranking* de sostenibilidad de proveedores, FIFCO 2015.

RANKING DE SOSTENIBILIDAD DE PROVEEDORES

Código de color	Puntaje	Tipo de proveedor Florida
Verde	Nota \geq 90	
Amarillo	Nota \geq 70 y \leq 89	
Naranja	Nota \geq 60 y \leq 69	
Rojo	Nota \leq 59	N.A.

Fuente: Florida Ice and Farm Company, Reporte de Sostenibilidad 2015, p. 100.

Finalmente, Accenture Limited es una empresa multinacional con sede en Dublín, Irlanda, dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de servicios de tercerización. Al igual que SYKES, Accenture Limited posee operaciones en Costa Rica en la industria de centro de contacto, donde compiten constantemente por atracción y retención de talento humano.

Accenture Limited, en su Reporte de Sostenibilidad 2017, menciona el compromiso que tiene la empresa de promover la sostenibilidad en la cadena de valor por medio del Plan

de Acción de Compras Responsables, que tiene en cuenta tanto el “compromiso de Accenture de ser un cliente sostenible, que genera riqueza en toda la cadena de valor, como su propósito de ser un comprador responsable, que invierte en empresas alineadas con nuestras políticas y prácticas sostenibles”. (Accenture Spain, 2018, p. 99).

En el plan antes mencionado, se articulan una serie de programas a través de los cuales se trasladan los principios en materia de sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo, desde el proceso de selección de proveedores hasta la finalización del servicio. Este plan incluye la sensibilización de la cadena de suministro de la empresa por medio de un apoyo exclusivo para aquellos proveedores que necesiten orientación en su avance hacia la gestión responsable. (Accenture Spain, 2018, p. 99).

Accenture busca la consolidación de negocios sostenibles por medio de un proceso de homologación que calcula el nivel de compromiso de los proveedores en materia de responsabilidad social corporativa, exigiéndoles requisitos de los siguientes bloques:

Figura 2.2. Requisitos del plan de acción de compras responsables, Accenture 2017.



Fuente: Accenture Spain, Reporte de Sostenibilidad (2018, p. 100).

Por otro lado, con el fin de facilitar la contratación de autónomos y empresas de menos de 50 empleados, se diseñó un cuestionario más sencillo con los requisitos adaptados a su realidad y su actividad. También, la empresa ha definido las declaraciones de intenciones a medida para beneficiarios de donaciones, premios, patrocinios, becas, entre otros, con el

objetivo de asegurar que todas estas contribuciones tengan una finalidad alineada con los valores corporativos de Accenture.

Además, en este proceso de homologación, todos los proveedores de Accenture tienen la obligación y el compromiso de respetar las Normas de Conducta para Proveedores que complementan el Código de Ética Empresarial. De forma recíproca, la empresa se compromete a cumplir dicho código en su relación con la cadena de valor.

A través de este proceso de homologación, Accenture (2018, p. 101) apuesta por aquellos proveedores que cumplen los criterios de sostenibilidad de Accenture con sus proveedores, no solo como un mecanismo de control y seguimiento, sino también como una oportunidad para extenderlos a toda nuestra cadena de suministro, animando a sus proveedores a que inculquen, a su vez, su forma de entender y llevar a cabo el trabajo.

CAPÍTULO III. CÓDIGO DE CONDUCTA PARA PROVEEDORES

Durante este capítulo se analiza el Código de Conducta de Proveedores elaborado por la casa matriz, además de otros elementos que ya tiene establecidos SYKES Costa Rica para el trato con los proveedores, como el Manual de Proveedores de julio 2018, realizado por el Departamento de Compras en Costa Rica. Éstos se utilizaron como insumo para generar una propuesta de Código de Conducta de Proveedores para Costa Rica, que contempla los elementos materiales para la empresa según casa matriz y su filial en el país; además de un manual que contemple todos los aspectos materiales ya mencionados en el Código, pero aplicados en el proceso de compra.

Al inicio de la investigación se desconocía la existencia del Código de Conducta de Proveedores, ya que el Departamento de Compras no lo compartía a sus proveedores al iniciar el proceso de inscripción, incluso sólo se encuentra en idioma inglés. Por ello, se procedió a analizar ambos documentos, comparar su información con otros documentos de otras empresas, incluir los temas materiales de SYKES en ellos con el fin de generar un Código de Conducta de Proveedores adaptado a las leyes nacionales y un Manual de Proveedores que sirva de guía al oferente sobre las condiciones de SYKES desde el registro, procesos de compra y evaluación anual.

3.1 ANÁLISIS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA DE PROVEEDORES

En este momento, SYKES tiene elaborado un Código de Proveedores que fue redactado por la casa matriz en el 2013 y que aplica para proveedores en Estados Unidos y el resto del mundo, donde enumera una lista de reglas y responsabilidades que se deben observar para ser dado de alta como proveedor en la compañía.

Este se compone de 18 apartados; una aclaración sobre lo que es el código, 16 áreas fundamentales y una de mecanismos para reportar incidentes y preguntas. A continuación, una descripción de su contenido:

- Aclaración sobre el Código de Proveedores: en él, la compañía expresa cómo el comportamiento de proveedores debe estar ligado a la cultura de SYKES y lo que se espera de ellos.
- Ética y Estándares de Conducta: expone de forma breve qué se espera de los proveedores, su comportamiento ético y de respeto mutuo.
- Integridad en el Negocio: explica que los proveedores deben cumplir con las leyes anticorrupción existentes y que no deben verse envueltos en actos de corrupción o cualquier actividad en contra de la ley.
- Leyes Antiboicot: habla sobre las leyes antiboicot en Estados Unidos y enumera cuatro casos en los que podría darse: reusándose a hacer negocios con alguien; tener intercambio de información con países, empresas o personas que estén en la lista de exclusión de Estados Unidos; hacer acuerdos que ya estén prohibidos en las leyes antiboicot y prácticas discriminatorias de empleo.
- Grabado y disponibilidad de la información: habla sobre la información que debe revelar el proveedor y que está relacionada con las prácticas de ley.
- Igual Oportunidad de Empleo y Actos Afirmativos: habla sobre los procesos de contratación de los empleados de los proveedores, así como de prácticas equitativas de selección.
- Derechos Humanos: el proveedor debe observar los Derechos Humanos en todo momento.
- Libertad de Asociación: habla sobre la libertad de los empleados de los proveedores a asociarse a cualquier colectivo que los represente.
- Protección a las Denuncias y a las Quejas Anónimas: los proveedores tendrán mecanismos para que sus trabajadores hagan denuncias anónimas.
- Prácticas Laborales: los proveedores no podrán tener prácticas laborales inferiores a las de la ley.
- Prevención de Trabajo Involuntario y el Tráfico de Humanos: habla sobre la no tolerancia hacia ninguna de estas prácticas a sus proveedores o subcontrataciones de estos.
- Conflictos de Interés: habla de que en la relación con los proveedores no debe haber ningún conflicto de interés entre las partes.

- Diversidad en los proveedores: habla sobre unas leyes en Estados Unidos que norman la cadena de valor y las prácticas no discriminatorias a mujeres, personas con discapacidad y veteranos.
- Salud y Seguridad: habla de cómo los proveedores deben observar todas las leyes y regulaciones de salud y seguridad para sus empleados.
- Medio Ambiente: habla del compromiso con el medio ambiente y las prácticas internas que debe tener el proveedor
- Minerales de Conflicto: el proveedor debe asegurarse de que ninguna de su materia prima en minerales provenga de zonas de conflicto.
- Confidencialidad: que toda la información que se le otorgue al proveedor sobre SYKES debe ser estrictamente confidencial.
- Activos de Tecnología: que todo *hardware*, *software* o componente que se le otorgue al proveedor para el ejercicio de su función, es propiedad de SYKES, debe ser devuelto al momento de terminado el servicio y utilizado de forma correcta.
- Cómo reportar una preocupación a SYKES: escribe las formas de contacto en caso de tener alguna consulta o desear elevar un caso.

Para poder comprobar que la información contemplada en el Código de Casa Matriz contiene los elementos necesarios para ser aplicable en el país, se procedió a hacer dos comparaciones:

La primera fue hacer un cuadro comparativo, presentado en la tabla 3.1, con dos empresas multinacionales que operan en el país, cuyo Código de Conducta a Proveedores haya sido elaborado por su respectiva Casa Matriz y que sea aplicado también para Costa Rica. Las empresas elegidas fueron Lafarge Holcim (Holcim, 2016) y Bayer (Bayer, 2018); ambas en áreas de mercado muy diferentes al que opera SYKES, esto con el fin de tener un amplio espectro de temas materiales y ver que su redacción es aplicable a la legislación costarricense.

Tabla 3.1. Comparación de Códigos de Conducta de Proveedores de Empresas Multinacionales

Códigos de Conducta de Proveedores			
Contenidos	Lafarge Holcim	Bayer	SYKES
Partes del documento	<p>Índice.</p> <p>Introducción de Sostenibilidad.</p> <p>Nuestro compromiso con el proveedor.</p> <p>Nuestras expectativas con los proveedores.</p> <p>No discriminación.</p> <p>Regulaciones medioambientales.</p> <p>Cumplimiento medioambiental.</p> <p>Manejo de impactos ambientales.</p> <p>Soborno y anticorrupción.</p> <p>Leyes de Competencia.</p>	<p>Índice.</p> <p>Preámbulo.</p> <p>Temas materiales.</p> <p>Referencias.</p>	<p>Introducción sobre lo que es el código.</p> <p>16 áreas fundamentales y mecanismos para reportar incidentes y preguntas.</p>
Características	<p>Incluye la evaluación de proveedores.</p> <p>No incluye un mecanismo para elevar quejas o consultas.</p>	<p>Se espera que los proveedores creen la documentación adecuada para demostrar que comparten los principios y valores expresados en el Código de Conducta. Bayer podrá revisar dicha documentación por mutuo acuerdo.</p> <p>No incluye mecanismos de quejas o consultas.</p>	<p>Es breve, desarrolla cada punto en uno o dos párrafos y su extensión es de dos páginas.</p> <p>Su enfoque está en los derechos humanos y laborales, así como la protección de la información.</p>

<p>Temas considerados</p>	<p>Manejo del riesgo. Salud. Seguridad. Condiciones de trabajo. Libertad de asociación. Trabajo forzado. No discriminación. Soborno y corrupción.</p>	<p>Ética. Trabajo. Salud. Seguridad. Medio ambiente. Calidad. Sistemas de gestión.</p>	<p>Ética y estándares de conducta. Integridad en el negocio. Leyes antiboicot: Grabado y disponibilidad de la información: Igual oportunidad de empleo y actos afirmativos. Derechos Humanos: libertad de asociación. Protección a las denuncias y a las quejas anónimas. Prácticas laborales: los proveedores no podrán tener prácticas laborales inferiores a las de la ley. Prevención de Trabajo involuntario y el tráfico de humanos. Conflictos de Interés: diversidad en los proveedores. Salud y seguridad. Medio ambiente: Minerales de conflicto. Confidencialidad.</p>
----------------------------------	---	--	---

Se realiza un análisis del contenido presentado en la tabla 3.2 de cada uno de los apartados del Código de Conducta de Proveedores de SYKES actual, junto a las siete materias fundamentales de la ISO 26000 y se incluyen recomendaciones para lograr una mejor adaptación del documento al mercado nacional.

Con esto se pretende lograr un documento más robusto, contextualizado para las necesidades de SYKES Costa Rica y que a la vez conserve el texto actual realizado por la casa matriz.

Tabla 3.2. Análisis de los enunciados en el Código de Conducta de Proveedores con las siete materias fundamentales del ISO 20400.

Apartado en código actual.	Enfoque.	Tema para agregar sobre contexto nacional.	Materias fundamentales de ISO 26000 con las que se relaciona.
Aclaración sobre el Código de Proveedores.	Es una declaración clara y concisa de la importancia que tiene para la compañía, el comportamiento ético y cómo se espera que se replique en sus proveedores.		Gobernanza.
Ética y Estándares de Conducta.	Las bases de las relaciones con los proveedores serán la ética y el respeto mutuo.		Gobernanza.
Integridad en el Negocio.	Se refiere a cumplir con las leyes anticorrupción existentes, incluyendo las leyes de Prácticas de Actos Corruptos en el Extranjero (FCPA) y Actos de Soborno en Reino Unido (UKBA); además, que no deben verse envueltos en actos de corrupción o cualquier actividad en contra de la ley.		Gobernanza.

Leyes Antiboicot	Se refiere a las leyes estadounidenses antiboicot, enumerando cuatro áreas específicas.	Incluir una descripción más amplia de lo que implica esta práctica en el mercado nacional.	Prácticas justas de operación.
Grabado y disponibilidad de la información.	Todo proveedor debe tener un registro de sus operaciones en áreas de salud, de seguridad y medioambientales, y debe enseñarlo en el momento que sea necesario, evitando la falsificación de documentos.		Prácticas justas de operación. Prácticas laborales. Medio ambiente.
Igual Oportunidad de Empleo y Actos Afirmativos.	Se refiere dar la misma oportunidad de empleo sin tener algún tipo de discriminación y enumera cuatro áreas específicas para el desarrollo del colaborador.		Prácticas laborales.
Derechos Humanos	Observar los derechos humanos en todo momento.		Derechos humanos.
Libertad de Asociación.	Libertad de los empleados de los proveedores a asociarse a cualquier colectivo que los represente.		Prácticas laborales.
Protección a las Denuncias y a las Quejas Anónimas.	Los proveedores tendrán mecanismos para que sus trabajadores hagan denuncias anónimas.		Asuntos de consumidores.
Prácticas Laborales	No podrá haber prácticas laborales inferiores a las de la ley.	Actualizar con la Ley N° 9343, Ley de Reforma Procesal Laboral de Costa Rica.	Prácticas laborales.

Prevención de Trabajo Involuntario y el Tráfico de Humanos.	Habla sobre la no tolerancia hacia ninguna de estas prácticas a sus proveedores o subcontrataciones de estos.		Derechos humanos. Prácticas laborales.
Diversidad en los proveedores.	Habla sobre unas leyes en Estados Unidos que norman la cadena de suministro y las prácticas no discriminatorias a mujeres, personas con discapacidad y veteranos.		Derechos humanos.
Salud y Seguridad	Los proveedores deben observar todas las leyes y regulaciones de salud y seguridad para sus empleados.		
Medio Ambiente	Habla del compromiso con el medio ambiente y las prácticas internas que debe tener el proveedor.		Medio ambiente.
Minerales de Conflicto	El proveedor debe asegurarse que ninguna de su materia prima en minerales provenga de zonas de conflicto.	Puede incluir otro tipo de materiales o formas de sustraer minerales de lugares no autorizados.	Derechos humanos. Medio ambiente.
Confidencialidad	Toda la información que se le otorgue al proveedor sobre SYKES debe ser estrictamente confidencial.		Prácticas justas de operación.
Activos de Tecnología	Todo <i>hardware, software</i> o componente que se le otorgue al proveedor para el ejercicio de su función es propiedad de SYKES, debe ser devuelto al		Prácticas justas de operación.

	momento de terminado el servicio y utilizado de forma correcta.		
Cómo reportar una preocupación a SYKES.	Da como medios de contacto, una línea ética en Estado Unidos.	Determinar un canal de denuncia a nivel Costa Rica. Contemplar las posibles sanciones para quienes no cumplan el código.	Gobernanza.

Una vez realizado este análisis comparativo, se concluyó que existían algunas carencias, tales como las Buenas Prácticas de Relacionamiento con Comunidades, que es parte de las siete materias fundamentales de la ISO 26000, además de no incluir indicaciones de sanciones a posibles incumplimientos del código, y un apartado para incluir la firma del proveedor como forma de compromiso de que leyó el documento y está de acuerdo con seguir las disposiciones.

De igual manera, hay puntos que son muy específicos para la legislación estadounidense, que no aplican directamente a posibles proveedores costarricenses, tales como la aplicación de Ley de Reajuste de Asistencia de 1974 (USA): Los Veteranos de Vietnam, Ley de Asistencia de Reajuste (VEVRAA). A la inversa, también hay algunas leyes costarricenses que se estima se deberían incluir, como son: la Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, su reglamento y leyes conexas; el Código de Normas y Procedimientos Tributarios y sus leyes conexas; la Ley para la gestión integral de residuos, su reglamento y leyes conexas, entre otras.

Como resultado final, se hizo una propuesta de Código de Conducta de Proveedores que contiene la misma información que la traducción al español del actual, y se le incluyeron los apartados de faltantes encontrados durante la investigación. Además, se toman estos aspectos para las recomendaciones del proyecto (ver el anexo 1).

Aparte, y como complemento a lo ya estipulado en el código, se revisó el Manual de Proveedores con el fin de afinar, corregir o incluir los temas del código en este, de manera tal que concuerden en ambos documentos y que sirvan de guía para que los proveedores puedan comprender lo que se les solicita. Concretamente, las partes analizadas fueron:

- Introducción.
- Objetivos.
- Gestión de proveedores.
- Criterios de escogencia de proveedor al realizar una compra.
- Evaluación con visita de campo.
- Retroalimentación sobre los hallazgos.

La introducción incluye el propósito del manual y explica la razón de existencia de la compañía, quiénes son sus clientes y por qué es relevante para SYKES relacionarse de manera sostenible con los proveedores. La introducción fue añadida, ya que el texto original no lo contemplaba.

En los objetivos establece qué busca lograr el manual. A estos enunciados se le agregó las metas de Responsabilidad Social que busca SYKES en su trato con los proveedores

En la parte de Gestión de Proveedores, se corrigió el contenido del formulario de Inscripción de Proveedores, dándole a las preguntas sobre Responsabilidad Social que existían, una semántica alineada con lo descrito en el código y el manual.

CAPÍTULO IV. DISEÑO DEL SISTEMA REGISTRO DE PROVEEDORES Y MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES

Este capítulo comprende dos diseños: el diseño del sistema de registro de proveedores y la matriz de clasificación de proveedores, ambas según las tres dimensiones de la sostenibilidad.

4.1 SISTEMA DE REGISTRO DE PROVEEDORES

Para desarrollar este capítulo se toma el actual formulario que contempla los siguientes aspectos: responsabilidad social, trabajo infantil, trabajo forzado y competencia desleal, junto con temas legales y generales del modo de operar de la compañía. Se contrapone con el formulario de inscripción de FIFCO y, tras un análisis, se realiza una propuesta de modificación en los enunciados de responsabilidad social, con el fin de alinearlos a los temas materiales para SYKES Costa Rica y, a su vez, se recomienda ajustar los pesos en los enunciados, funcionando como filtro en el proceso de inscripción de nuevos proveedores.

Los criterios seleccionados son los siguientes:

1. **Económicos:**
 - a. Cumplen con los requerimientos fiscales de acuerdo con la clasificación de su empresa.
 - b. Poseen el permiso de funcionamiento y patentes municipales.
 - c. Respetan y promueven la propiedad intelectual.
 - d. Cuentan con Código de Ética propio.
 - e. Tienen alianzas público-privadas o estratégicas para el crecimiento del negocio y la comunidad.
2. **Sociales:**
 - a. El proveedor posee algún programa de relacionamiento con la comunidad: voluntariado, campañas educativas, diálogo, etc.
 - b. Inversión social: el proveedor realiza donaciones monetarias o donaciones de equipo/mobiliario para obras de beneficencia social.

- c. El proveedor cumple con los salarios mínimos estipulados por el Ministerio de Trabajo.
- d. El proveedor cumple con el máximo de horas laborales permitidas por el Código de Trabajo y la legislación vigente.
- e. Cuentan con un documento oficial (política, reglamento, norma) que asegura la no contratación de menores de 15 años.
- f. Si tienen colaboradores entre 15 a 18 años: cumplen con los permisos obligatorios por el Ministerio de Trabajo.
- g. Tienen a sus colaboradores asegurados.
- h. Cuentan con mano de obra local (política de desarrollo económico local).
- i. Cuenta con políticas de salud ocupacional.
- j. Tienen un plan de incentivos para sus colaboradores.
- k. Poseen programas para incentivar la igualdad de género.
- l. Poseen programas de desarrollo personal y profesional a los colaboradores.
- m. Los colaboradores e instalaciones poseen el equipo de seguridad y de emergencias necesarios para operar.

3. **Ambientales:**

- a. Cumplen con las regulaciones ambientales según la naturaleza del negocio.
- b. Poseen programas de reciclaje.
- c. Poseen programas de ahorro de consumo de agua.
- d. Controlan el consumo de energía.
- e. Poseen programas de voluntariado ambiental.
- f. Poseen alguna certificación, como Bandera Azul.
- g. Poseen algún sistema de gestión ambiental.

Seguidamente, se valida que no falten requisitos generales para la inscripción, tales como:

- Nombre legal (razón social).
- Cédula jurídica o física.
- Apartado postal.
- Nombre del contacto directo.
- Celular del contacto directo.

- Número de teléfono fijo.
- Nombre representante legal.
- número de cédula del representante legal.
- Dirección.
- Estado o provincia.
- Correo electrónico.
- Página Web.
- Sector de pertinencia.
- Referencias comerciales.
- Lista de documentos que se deben adjuntar para la debida inscripción.
- Información adicional solicitada a los proveedores.

Del proceso de análisis y comparación se puede determinar que el actual registro no contempla un firmante que valide y respalde la veracidad de la información, por lo que se realiza la modificación del caso con el fin de responsabilizar al proveedor y que no sea solamente una lista de chequeo, sino una herramienta de análisis de proveedores; agregando la siguiente información:

- Nombre del proveedor o representante legal.
- Firma del proveedor o representante legal.
- Cédula del proveedor o representante legal.
- Fecha.

Como parte de la actualización y mejora, se mantienen las métricas de aprobación actuales, por conveniencia de la compañía, las cuales se detallan a continuación y corresponden a los puntos obtenidos al evaluar el formulario de inscripción:

- Cuando el proveedor reúne un 60% de los puntos que le aplican, se considera apto.
- Cuando el proveedor reúne un 51% a un 59% de los puntos que le apliquen, se considera condicionado.
- Cuando el proveedor reúne menos del 50% de los puntos que le apliquen, se considera no apto.

Finalmente, se crea un nuevo formulario de registro de proveedores (anexo 3), el cual se encuentra alineado a la ISO 26000, Estándares GRI, las líneas directrices de la OCDE, la Política Nacional de Responsabilidad Social, el Código de Conducta de Proveedores y el Manual de Proveedores SYKES Costa Rica.

4.2 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES

SYKES Costa Rica, en el 2017, realizó la identificación y priorización de las partes interesadas, considerando el contexto interno y externo de la organización. Dentro de este ejercicio se determinaron los principales proveedores por medio de categorías que intervienen en las operaciones y cadena de valor de la empresa. A continuación, se presentan los proveedores de SYKES según la Matriz de Partes Interesadas (SYKES Latin America S.A., 2018):

1. Cafetería: 94 proveedores.
 - a. Alimentos: 50 proveedores.
 - b. Equipo de cafetería: 14 proveedores.
 - c. Eventos: 30 proveedores.
2. Capital humano y comunicaciones: 283.
 - a. Publicidad: 72.
 - b. Reclutamiento y atracción de talento: 68 proveedores.
 - c. Capacitación y entrenamiento: 143 proveedores.
3. Contratistas: 18 proveedores.
 - a. Limpieza: 2 proveedores.
 - b. Seguridad: 1 proveedor.
 - c. Transporte: 4 proveedores.
 - d. Consultoría médica: 11 proveedores.
4. Mantenimiento: 238 proveedores.
 - a. Materiales de construcción y remodelación: 59 proveedores.
 - b. Equipo de mantenimiento: 36 proveedores.
 - c. Aire acondicionado: 9 proveedores.
 - d. Ferretería: 134 proveedores.
5. Mobiliario: 62 proveedores.

- a. Muebles, sillas y equipo electrónico: 37 proveedores.
 - b. Suministros de oficina: 25 proveedores.
6. Servicios esenciales: 15 proveedores.
- a. Servicios públicos: electricidad, agua, internet y cable: 8 proveedores.
 - b. Reciclaje de equipo electrónico y residuos peligrosos: 2 proveedores.
 - c. Arrendamiento de edificios y parqueo: 5 proveedores.
7. Tecnología: 77 proveedores.
- a. *Software* y licencias: 26 proveedores.
 - b. Telefonía y accesorios: 1 proveedor.
 - c. Cableado: 1 proveedor.
 - d. Redes: 1 proveedor.
 - e. *Hardware*: 48 proveedores.

Las siete categorías anteriormente mencionadas agrupan 787 proveedores activos y 10.857 órdenes de compra desde el 1° de enero de 2016 al 30 de septiembre del 2018. A pesar de que en la base de datos de SYKES existen 1300 proveedores inscritos, no equivale que a todos se les compre al menos una vez cada año.

Ahora bien, la metodología aplicada para la matriz de clasificación de proveedores basada en la herramienta de Análisis de la Cadena de Valor de la Alianza Empresarial para el Desarrollo, (2017), se compone de cuadrantes de dos ejes, donde el eje “x” representa el riesgo de sostenibilidad total que representa el proveedor para las operaciones de SYKES, y el eje “y” representa el volumen de compras. Primeramente, se presentan los resultados del diseño del volumen de compras (eje y) de la siguiente manera:

1. Se suma el monto total anual de compras para cada una de las categorías anteriormente seleccionadas para los años 2016, 2017 y 2018 al mes de septiembre, y se calcula el promedio de compra para cada una, lo cual se presenta en la tabla 4.1:

Tabla 4.1. Categoría de proveedores según el año y monto en colones de compras.

Categoría proveedor	2016	2017	2018	Promedio
Cafetería	₡ 1,217,401,862.42	₡ 1,239,614,780.96	₡ 854,723,393.37	₡ 1,103,913,345.58
Capital humano y comunicaciones	₡ 895,531,867.09	₡ 2,083,109,473.66	₡ 2,417,143,800.83	₡ 1,798,595,047.20
Contratistas	₡ 1,070,376,543.89	₡ 1,032,726,594.53	₡ 1,048,115,864.24	₡ 1,050,406,334.22
Mantenimiento	₡ 2,826,364,917.24	₡ 979,463,278.77	₡ 1,777,713,996.15	₡ 1,861,180,730.72
Mobiliario	₡ 897,346,539.24	₡ 277,400,542.38	₡ 493,766,232.45	₡ 556,171,104.69
Servicios esenciales	₡ 3,141,903,422.67	₡ 3,179,080,496.08	₡ 3,309,139,909.27	₡ 3,210,041,276.01
Tecnología	₡ 1,748,011,833.55	₡ 816,931,028.40	₡ 738,233,915.31	₡ 1,101,058,925.76
Total	₡ 11,796,936,986.10	₡ 9,608,326,194.79	₡ 10,638,837,111.63	₡ 10,681,366,764.17

Fuente: Base de datos de compras del 2016 al 2018.

2. Se calculan los percentiles 20, 40, 60 y 80 para ordenar los datos de menor a mayor según la proporción y distribución de los datos de la tabla anterior, obteniendo los siguientes datos:
 - a. Percentil 20 = ₡ 854,723,393.37
 - b. Percentil 40 = ₡ 1,032,726,594.53
 - c. Percentil 60 = ₡ 1,239,614,780.96
 - d. Percentil 80 = ₡ 2,417,143,800.83
3. Por último, se asignan cinco rangos de volumen de compras para clasificar a los proveedores según el monto promedio de compras de los últimos tres años:
 - a. Volumen de compras 1: menor a ₡ 854,723,393.37
 - b. Volumen de compras 2: entre ₡ 854,723,393.37 y ₡ 1,032,726,594.53
 - c. Volumen de compras 3: entre ₡ 1,032,726,594.53 y ₡ 1,239,614,780.96
 - d. Volumen de compras 4: entre ₡ 1,239,614,780.96 y ₡ 2,417,143,800.83
 - e. Volumen de compras 5: mayor a ₡ 2,417,143,800.83
4. Como resultado, por medio del promedio de compras de las categorías de proveedores en los últimos tres años, se diseña la primera clasificación del eje “y” de la siguiente forma:

Tabla 4.2. Clasificación de categorías de proveedores por promedio y volumen de compras.

Categoría proveedor	Promedio	Volumen de compras asignado
Cafetería	₡ 1,103,913,345.58	3
Capital humano y comunicaciones	₡ 1,798,595,047.20	4
Contratistas	₡ 1,050,406,334.22	3
Mantenimiento	₡ 1,861,180,730.72	4
Mobiliario	₡ 556,171,104.69	1
Servicios esenciales	₡ 3,210,041,276.01	5
Tecnología	₡ 1,101,058,925.76	3
Total	₡ 10,681,366,764.17	

Una vez clasificadas las categorías de proveedores por volúmenes de compra, se procede al análisis de riesgos de proveedores, el cual clasifica a los proveedores por el nivel de riesgo según las dimensiones de la sostenibilidad y el grado de influencia en las operaciones de SYKES. Así también, el reporte *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?* publicado por *Global Reporting Initiative* (2013), el cual orienta a las empresas sobre los riesgos de sostenibilidad que presentan las industrias más comunes del mundo.

Tabla 4.3. Análisis de riesgos de proveedores por actividad de negocio.

Información general		Riesgos ambientales		Riesgos sociales		Riesgos económicos	
Categorías	Actividad de negocio GRI	Tipo de riesgo	Nivel	Tipo de riesgo	Nivel	Tipo de riesgo	Nivel
Cafetería	22. Venta al por menor de alimentos y productos básicos de consumo.	1. Deforestación y degradación de bosques. 2. Fertilizantes químicos, herbicidas y pesticidas en la producción agrícola. 3. Modificaciones en el recurso híbrido y tierra. 4. Maquinaria en la producción agrícola. 5. Empaque, emisiones al aire, residuos de alimentos.	5	1. Personas con discapacidad, acceso a productos, servicios e instalaciones. 2. Información y comunicaciones de seguridad de productos de consumo.	2	1. Evaluación de impactos en la comunidad y granjas.	1

Capital humano y comunicaciones	15. Servicios profesionales.	1. Emisiones al aire por transporte.	1	1. Condiciones laborales. 2. Capacidad de desarrollo de colaboradores y comunidad. 3. Transparencia en la gobernanza, códigos de conducta y procedimientos.	3	1. Código de ética y anticorrupción. 2. Conflictos de interés.	2
Contratistas	42. Servicios especializados al consumidor.	1. Gestión de residuos. 2. Emisiones al aire.	2	1. Trabajadores migrantes. 2. Protección de datos del consumidor. 3. Capacitación y entrenamiento. 4. Cumplimiento laboral y legal.	4	1. Cumplimiento contractual. 2. Resolución de problemas y servicio al cliente.	2
Mantenimiento	3. Materiales de construcción. 9. Productos de edificio.	1. Materiales y sus fuentes. 2. Producción, reciclaje y reutilización de los productos. 3. Consumo de agua y energía. 4. Eficiencia de energía y agua de los productos. 5. Emisiones al aire. 6. Manejo de tierras y rehabilitación de sitios.	5	1. Gestión ocupacional, de seguridad y salud del trabajador y consumidor. 2. Trabajo forzoso y trabajo infantil. 3. Derechos de uso de terreno. 4. Trabajadores migrantes. 5. Condiciones laborales.	5	1. Gobierno corporativo. 2. Cumplimiento contractual. 3. Innovación en los procesos de construcción y mantenimiento.	3
Mobiliario	18. Bienes de consumo, productos domésticos y personales.	1. Análisis de ciclo de vida. 2. Materiales y sus fuentes. 3. Empaque de los productos y uso de plástico. 4. Uso de químicos.	4	1. Seguridad de producto y cuidado de la salud. 2. Diseño inclusivo y amigable de los productos. 3. Acceso a productos, tecnologías y servicios.	3	1. Innovación de los productos. 2. Transparencia de la información de los productos y etiquetado. 3. Sensibilización del consumidor sobre el uso de productos.	3

Servicios esenciales	39. Servicios de telecomunicaciones. 47. Servicios de electricidad. 49. Servicios de agua.	1. Uso de materiales. 2. Eficiencia de energía. 3. Protección de la biodiversidad y ecosistema. 4. Residuos electrónicos. 5. Emisiones al aire. 6. Emisiones de carbono. 7. Impactos en los sistemas naturales de agua. 8. Fugas y desperdicios de agua.	5	1. Condiciones laborales. 2. Salud y seguridad laboral. 3. Radiación electromagnética. 4. Accesibilidad de personas a productos y servicios de comunicaciones. 5. Participación en la comunidad y desplazamiento. 6. Acceso al agua.	5	1. Prácticas de monopolio. 2. Anticorrupción. 3. Preparación y planes de emergencia. 4. Dependencia en contratistas y subcontratistas.	4
Tecnología	36. Servicios y <i>software</i> . 37. Tecnología de <i>hardware</i> y equipo.	1. Consumo de energía. 2. Residuos electrónicos. 3. Consumo y contaminación de agua. 4. Conflicto de minerales. 5. Emisiones al aire.	5	1. Condiciones laborales. 2. Salud y seguridad laboral para clientes y colaboradores. 3. Trabajadores migrantes. 4. Inclusión y diversidad.	4	1. Protección y seguridad de datos del consumidor. 2. Selección de proveedores. 3. Innovación en los procesos, productos y servicio. 4. Soporte técnico y servicio al cliente.	4

Según se aprecia en la tabla 4.3, a cada categoría de proveedor se le asigna una de las 52 actividades de negocio definidas por GRI, posteriormente se mapean los riesgos potenciales que pueden afectar las operaciones de SYKES y, con base en estos riesgos se les asigna un peso del 1 al 5 según la cantidad de riesgos identificados.

La clasificación de proveedores se completa en la tabla 4.4, donde se agrega el grado de influencia que tienen los proveedores en las operaciones de SYKES y los riesgos de sostenibilidad, para obtener un promedio de los cuatro y definir el riesgo total que compone el eje “x” de la matriz de clasificación.

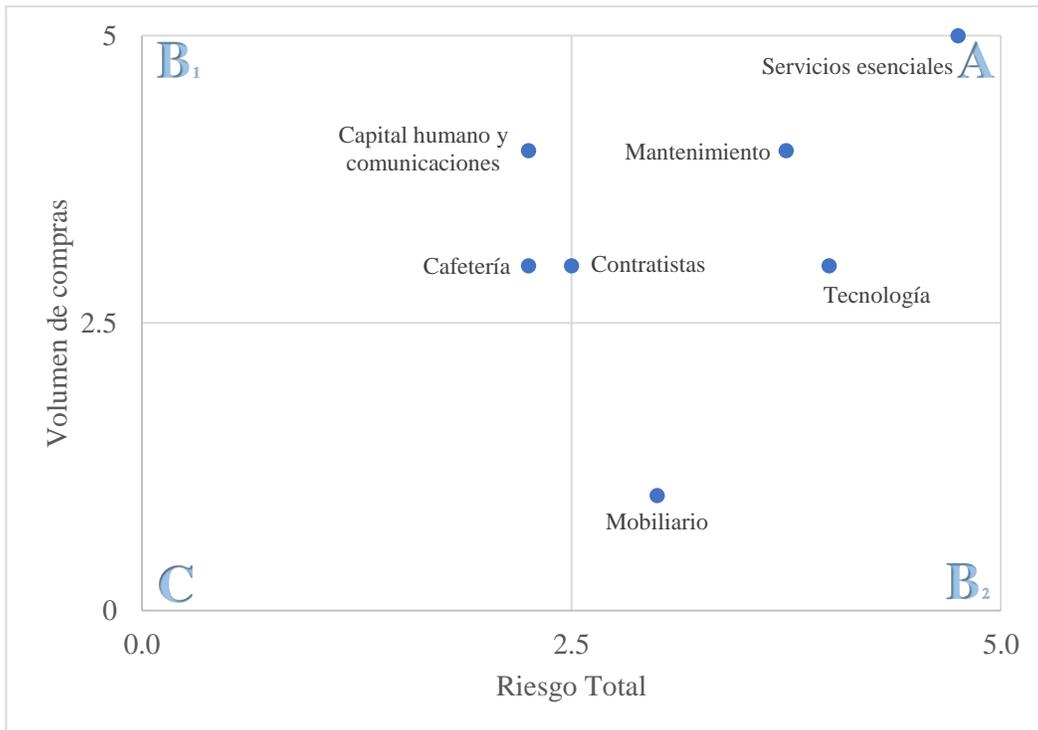
Tabla 4.4. Matriz de clasificación de proveedores por riesgo y volumen de compras

Información General	Riesgos operacionales	Riesgos de Sostenibilidad			Ejes		Clasificación
Categoría	Grado de influencia	Riesgos ambientales	Riesgos sociales	Riesgos económicos	Riesgo Total (x)	Volumen de compras (y)	Cuadrante
Cafetería	1	5	2	1	2.3	3	B1
Capital humano y comunicaciones	3	1	3	2	2.3	4	B1
Contratistas	2	2	4	2	2.5	3	B1
Mantenimiento	2	5	5	3	3.8	4	A
Mobiliario	2	4	3	3	3.0	1	B2
Servicios esenciales	5	5	5	4	4.8	5	A
Tecnología	3	5	4	4	4.0	3	A

Finalmente, el siguiente cuadro 4.1 de dispersión, visualiza la ubicación de cada categoría de proveedor en cuatro cuadrantes:

1. Cuadrante A – proveedores de mayor riesgo total y mayor volumen de compras: servicios esenciales, mantenimiento y tecnología.
2. Cuadrante B1 – proveedores de bajo riesgo total y mayor volumen de compras: capital humano y comunicaciones, contratistas y cafetería.
3. Cuadrante B2 – proveedores de alto riesgo total y bajo volumen de compras: mobiliario.
4. Cuadrante C – proveedores de bajo riesgo total y bajo volumen de compras: ninguno.

Cuadro 4.1. Clasificación de proveedores por cuadrante según riesgo total y volumen de compras.



De esta forma, el cuadro 4.1 presenta un esquema de riesgos y volumen de compras con base en el tipo de negocio que posee cada proveedor dentro de las categorías de estudio.

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD PARA VISITAS EN CAMPO A LOS PROVEEDORES

A continuación, se presentan los resultados del objetivo c del proyecto en investigación divididos en dos partes: diagnóstico y análisis de la situación actual, y la estructura de la evaluación de criterios de sostenibilidad.

5.1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para este diagnóstico se realiza una entrevista inicial con el fin de entender el procedimiento actual y las herramientas que posee la empresa para las visitas en campo a proveedores. Por medio del Supervisor de Compras, se logró identificar un cuestionario de evaluación de proveedores subcontratistas, el cual se había creado para cumplir con uno de los requisitos de ISO 14001, certificación a la que la empresa se estaba sometiendo a evaluación. Este cuestionario contiene preguntas generales y enfocadas a la gestión ambiental que posee el proveedor subcontratista; sin embargo, carece de variables sociales y económicas para contemplar las tres dimensiones de la sostenibilidad (ver anexo 4).

Por otro lado, Mendoza (2018) mencionó que el cuestionario de evaluación de proveedores subcontratistas se creó durante el primer semestre del 2018 y con este se aplicaron tres visitas a proveedores para tener un primer acercamiento y experiencia con este tipo de visitas. Además, Mendoza (2018) recalca que al ver los resultados de esas tres visitas, es muy visible la carencia de otras variables sociales y económicas para optimizar y recolectar toda la información necesaria en una única visita.

Con base en el marco referencial, fue posible hacer una revisión de los indicadores, requisitos, fundamentos y las directrices que componen diferentes normas nacionales e internacionales que orientan a las empresas en temas de responsabilidad social y sostenibilidad: requisitos legales aplicables, los estándares GRI para reportes de sostenibilidad, las líneas directrices de la OCDE, la norma ISO 26000 y la política nacional de responsabilidad social (principalmente el capítulo 7: ejes, lineamientos y objetivos de la política), todo lo anterior aunado

a los criterios relevantes para SYKES, según el Código de Conducta para Proveedores y la Materialidad de SYKES Costa Rica. Cada criterio pasó a ser analizado en matrices presentadas en las siguientes tablas para determinar los criterios de sostenibilidad:

Tabla 5.1. Análisis de criterios de sostenibilidad correspondientes a la dimensión económica

Criterios de sostenibilidad - Dimensión económica	Requisitos legales	Estándares GRI	Líneas Directrices OCDE	ISO 26000	Política Nacional de Responsabilidad Social	Relevancia SYKES
Ética y anticorrupción	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Competencia desleal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Presencia en el mercado		✓	✓	✓	✓	✓
Prácticas de adquisición		✓		✓	✓	✓
Requerimientos fiscales	✓		✓		✓	✓
Propiedad intelectual	✓		✓	✓		✓
Alianzas públicas-privadas y estratégicas		✓		✓	✓	✓
Permisos de funcionamiento y patentes	✓					✓

En la tabla 5.1 se pueden apreciar los criterios de ética, anticorrupción y competencia desleal como los más comunes en la gestión de criterios en la dimensión económica; adicionalmente, presencia en el mercado, prácticas de adquisición y requerimientos fiscales se posicionan como importantes a considerar en una evaluación de sostenibilidad.

Seguidamente, el análisis de este capítulo posicionó cinco temas importantes de la dimensión ambiental que debería gestionar la empresa según las normas mencionadas en la tabla 5.2, gestión de residuos, educación ambiental, consumo de energía, consumo de agua y emisiones de carbono.

Tabla 5.2. Análisis de criterios de sostenibilidad correspondientes a la dimensión ambiental.

Criterios de sostenibilidad - Dimensión ambiental	Requisitos legales	Estándares GRI	Líneas Directrices OCDE	ISO 26000	Política Nacional de Responsabilidad Social	Relevancia SYKES
Gestión de residuos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Educación ambiental		✓	✓	✓	✓	✓
Consumo de energía		✓	✓	✓	✓	✓
Consumo de agua		✓	✓	✓	✓	✓
Emisiones de carbono		✓	✓	✓	✓	✓

Leyes y reglamentos nacionales	✓			✓	✓	✓
Programas post-venta			✓	✓		✓

Por último, la tabla 5.3 permite identificar los criterios sociales relevantes para la herramienta de evaluación de proveedores, entre ellos destacan todas las leyes y reglamentos nacionales aplicables, trabajo infantil, salud y seguridad ocupacional, compensación y salarios justos y derechos humanos y no discriminación, presentes en las seis variables de análisis.

Tabla 5.3. Análisis de criterios de sostenibilidad correspondientes a la dimensión social.

Criterios de sostenibilidad - Dimensión social	Requisitos legales	Estándares GRI	Líneas Directrices OCDE	ISO 26000	Política Nacional de Responsabilidad Social	Relevancia SYKES
Leyes y reglamentos nacionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Trabajo infantil	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Salud y seguridad ocupacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compensación y salarios justos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Derechos humanos y no discriminación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Empleo		✓	✓	✓	✓	✓
Inversión social		✓	✓	✓	✓	✓
Igualdad de género		✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollo personal y profesional		✓	✓	✓	✓	✓
Inclusión personas con discapacidad			✓	✓	✓	✓

5.2 ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Una vez realizado el diagnóstico anteriormente presentado, se procedió a estructurar la herramienta producto del objetivo b, la cual debe cumplir con criterios de sostenibilidad y sus tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Primeramente, el encabezado de la herramienta, presentado en la figura 5.1, contiene el logo de la empresa, nombre de la herramienta *Verificación de requisitos de Compras Sostenibles para Proveedores*, nombre del proveedor, categoría correspondiente a las asignadas por la empresa, y en el capítulo III, código de formulario interno de la empresa, así como la versión de la herramienta. Por otro lado, el encabezado contiene los criterios de evaluación, nota anterior en caso de que se haya visitado y evaluado al proveedor anteriormente, y un espacio para la nota final recibida al momento de la visita.

Figura 5.1. Encabezado herramienta de verificación de requisitos de compras sostenibles para proveedores.

 Verificación de requisitos de Compras Sostenibles para Proveedores					Form: A-DC-01	
					Versión: 01	
Nombre del proveedor:	Criterios de evaluación				Nota Anterior	Nota Final
Categoría:	0	5	10	15		
Evaluadores:	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple pero puede mejorar	Cumple expectativas		● 0

Como se presenta en la figura 5.1, cada criterio de sostenibilidad se evalúa según cuatro criterios de evaluación:

- 0 si no cumple con el criterio de sostenibilidad y su alcance.
- 5 si cumple parcialmente el criterio de sostenibilidad y el alcance establecido.
- 10 si cumple el criterio de sostenibilidad y el alcance establecido pero tiene algún punto de mejora identificado por los evaluadores, o el mismo proveedor que puede llevar a una mejor gestión del criterio por parte del proveedor.
- 15 si cumple las expectativas de los evaluadores según los criterios de sostenibilidad y alcance definido.

Cada visita de campo a los proveedores debe tener como mínimo la presencia de 1 hasta 3 evaluadores designados por la empresa SYKES, internos o externos, donde cada uno puede llenar la presente herramienta según el material evaluado y presentado por el proveedor, o el equipo evaluador puede hacer una reunión de cierre y comunicar sus observaciones y notas para llegar a uno de los cuatro criterios de evaluación para calificar cada uno de los criterios de sostenibilidad.

Después del encabezado, la herramienta contiene la estructura donde se ubican los criterios de sostenibilidad, sus características y los espacios en blanco para que los evaluadores puedan calificar y anotar los comentarios u oportunidades de mejora.

Figura 5.2. Cuerpo herramienta de verificación de requisitos de compras sostenibles para proveedores.

#	Tipo de criterio	Criterios de sostenibilidad a evaluar	Tipo de revisión	Nota obtenida	Oportunidades de mejora/comentario	Dimensión
1	Legal	Poseen el permiso de funcionamiento y patentes municipales	Documental			Económica
2	Legal	Cumplen con los requerimientos fiscales de acuerdo a la clasificación de su empresa	Documental			Económica
3	Legal	Respetan y promueven la propiedad intelectual	Documental			Económica

La figura 5.2 se interpreta de la siguiente forma:

- Número o ‘#’: representa el número de criterio de 1 a 31 o más, en caso de que se agreguen más criterios.
- Tipo de criterio, clasifica el criterio de la siguiente forma:
 - Legal: si el criterio se debe cumplir por normativa o legislación nacional o internacional, en caso de que el país esté suscrito.
 - Responsabilidad social: si el criterio implica directamente el criterio de sostenibilidad a evaluar.
 - Organizacional: si el criterio corresponde a programas o iniciativas internas para alcanzar una meta de sostenibilidad o responsabilidad social.
 - Contractual: si el criterio se establece para proveedores específicos que adquieren un compromiso con la empresa.
- Criterios de sostenibilidad a evaluar: los criterios identificados en las tablas 5.1, 5.2 y 5.3 interpretados en enunciados y alcances progresivos.
- Tipo de revisión: evidencia a evaluar para comprobar el cumplimiento de un criterio de sostenibilidad, puede ser documental, programas internos del proveedor, extras – iniciativas, por ejemplo, tener paneles solares para generar energía renovable.
- Nota obtenida: donde los evaluadores califican el criterio de sostenibilidad con 0, 5, 10 o 15.
- Oportunidades de mejora o comentario: donde los evaluadores describen el hallazgo encontrado resultado de la evaluación de la evidencia.

- Dimensión: dimensión de la sostenibilidad a la cual pertenece el criterio de sostenibilidad (económica, social o ambiental).

Adicionalmente, la evaluación posee el índice de sostenibilidad en el cual se expresa el total de las notas obtenidas, divididas por cada dimensión, tal como se puede apreciar en la figura 5.3. La nota perfecta que puede recibir un proveedor es de 495 puntos, desglosados de la siguiente forma:

- Dimensión económica: 7 criterios de sostenibilidad y 105 puntos en total.
- Dimensión social: 15 criterios de sostenibilidad y 225 puntos en total.
- Dimensión ambiental: 11 criterios de sostenibilidad y 165 puntos en total.

Figura 5.3. Índice de sostenibilidad, herramienta de verificación de requisitos de compras sostenibles para proveedores.

Índice de Sostenibilidad				
Criterio	Total	Económica	Social	Ambiental
Nota máxima	495	105	225	165
Nota obtenida	0	0	0	0

Finalmente, las tablas 5.4, 5.5 y 5.6 contienen la estructura de los criterios de sostenibilidad por cada una de las dimensiones.

Tabla 5.4. Estructura criterios de sostenibilidad, dimensión económica.

Dimensión	Tipo de criterio	Tipo de revisión	Criterio de sostenibilidad a evaluar	Criterio de evaluación
Económica	Legal	Documental	Poseen el permiso de funcionamiento y patentes municipales.	0= No cumplen. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cumplen y tienen identificados y documentados todos los requerimientos.
Económica	Legal	Documental	Cumplen con los requerimientos fiscales de acuerdo con la clasificación de su empresa.	0= No cumplen. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cumplen y tienen identificados y documentados todos los requerimientos.

Económica	Legal	Documental	Respetan y promueven la propiedad intelectual.	0= Ha tenido casos en contra por uso de propiedad intelectual. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cumplen.
Económica	Responsabilidad Social	Documental	Cómo rinden cuentas a partes interesadas: memoria de labores, informe de responsabilidad social o sostenibilidad, reporte de responsabilidad social, sostenibilidad o integrado.	0= No rinden cuentas. 5= Rinden sus labores por medio de una memoria o documento interno. 10= Rinden por medio de un informe que contempla indicadores, metas y objetivos sociales, ambientales y económicos. 15= Rinden por medio de un reporte que incluye el resultado de los compromisos adquiridos sociales, ambientales y económicos.
Económica	Responsabilidad Social	Documental	Consideran criterios ambientales y sociales para seleccionar sus proveedores. Visitan a sus proveedores para verificar el cumplimiento entre las partes.	0= No consideran los criterios. 5= Consideran solo un tipo de criterio, social o ambiental. 10= Consideran ambos criterios. 15= Consideran ambos criterios y visitan algunos proveedores para verificar.
Económica	Responsabilidad Social	Documental	Cuentan con código de ética y anticorrupción.	0= No cuenta. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cuenta.
Económica	Organizacional	Extras - Iniciativas	Tienen alianzas público-privadas o estratégicas para el crecimiento del negocio y la comunidad.	0= No tienen. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Tiene alguna alianza pública o estratégica.
Económica	Responsabilidad Social	Extras - Iniciativas	Poseen algún sistema de gestión: ISO 9K, INTE G35, entre otros.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= En proceso para obtener la certificación. 15= Cumple.

Apreciado en la tabla 5.4, los siete criterios de sostenibilidad económicos se componen de la siguiente forma:

- Tipos de criterio: 3 criterios de tipo legal, 3 de tipo responsabilidad social y 1 organizacional.
- Tipo de revisión: 6 documentales y 2 extras – iniciativas.

En la tabla 5.5 se presentan los criterios de sostenibilidad social, los cuales se estructuran de la siguiente forma:

- Tipos de criterio: 6 criterios de tipo legal, 6 de tipo responsabilidad social y 4 organizacional.
- Tipo de revisión: 7 documentales, 8 programas internos y 1 extra – iniciativas.

Tabla 5.5. Estructura criterios de sostenibilidad, dimensión social.

Dimensión	Tipo de criterio	Tipo de revisión	Criterio de sostenibilidad a evaluar	Criterio de evaluación
Social	Legal	Documental	Tienen política de derechos humanos y no discriminación o algún compromiso con el respeto de los derechos humanos y no discriminación.	0= No poseen ninguna política. 5= La política incluye solo derechos humanos o no discriminación. 10= La política incluye ambos derechos humanos y no discriminación. 15= Cumplen y comprometen a sus partes interesadas.
Social	Legal	Documental	Tienen a sus colaboradores asegurados con la CCSS.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cumple.
Social	Legal	Documental	Cuentan con un documento oficial (política, reglamento, norma) que asegura la no contratación de menores de 15 años.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cumple.
Social	Legal	Documental	Sí tienen colaboradores entre 15 a 18 años: cumplen con los permisos obligatorios establecidos por el Ministerio de Trabajo.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cumple.

Social	Legal	Documental	El proveedor cumple con el máximo de horas laborales permitidas por el Código de Trabajo y la legislación vigente.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cumple.
Social	Legal	Documental	Indique como válida que cumple con los salarios mínimos estipulados por el Ministerio de Trabajo.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Revisan los salarios mínimos establecidos por el Ministerio al menos una vez al año. 15= Revisan los salarios mínimos establecidos por el Ministerio cada semestre.
Social	Responsabilidad Social	Documental	Cuenta con políticas de salud ocupacional.	0= No cuenta. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Cuenta.
Social	Responsabilidad Social	Programas internos	Indique qué programas de relacionamiento posee con la comunidad: voluntariado, campañas educativas, diálogo, etc.	0= No tiene programas. 5= Tiene iniciativas esporádicas. 10= Tienen iniciativas constantemente. 15= Tienen programas establecidos con metas y objetivos.
Social	Responsabilidad Social	Programas internos	Inversión social: el proveedor realiza donaciones monetarias o donaciones de equipo/mobiliario para obras de beneficencia social.	0= No invierten en la sociedad. 5= Realizan donaciones filantrópicas. 10= Realizan donaciones estratégicas. 15= Realizan donaciones estratégicas e invierten en soluciones para problemas sociales.
Social	Responsabilidad Social	Programas internos	Cuentan con mano de obra local (país) y promueven el desarrollo económico local por medio de compras nacionales.	0= No promueven la mano de obra local. 5= Menos del 50% de sus colaboradores son contratados localmente. 10= Más del 50% de sus colaboradores son contratados localmente. 15= Más del 85% de sus colaboradores son contratados localmente y promueven la compra local por medio de proveedores nacionales.

Social	Organizacional	Programas internos	¿Cuál es la distribución por género que tiene el proveedor? Poseen programas para incentivar la igualdad de género.	0= Menos de 20% mujeres y más de 80% hombres. 5= Entre 20%-40% mujeres y 60%-80% hombres. 10= Entre 40%-60% mujeres y 40%-60% hombres. 15= Entre 40%-60% mujeres y 40%-60% hombres, y el mismo rango en los puestos de liderazgo.
Social	Organizacional	Programas internos	Tienen un plan de incentivos para sus colaboradores.	0= No tienen. 5= Incentivan solamente a alta gerencia. 10= Incentivan a alta gerencia y otros puestos de liderazgo. 15= Tienen planes de incentivos o reconocimientos a los cuales cualquier colaborador puede optar si cumple con los criterios establecidos.
Social	Organizacional	Programas internos	Poseen programas de desarrollo personal y profesional para los colaboradores.	0= No han capacitado a parte de sus colaboradores en el último año. 5= Capacitan solamente cuando hay cambios organizacionales o legales significativos. 10= Capacitan constantemente a sus colaboradores en temas operacionales. 15= Capacitan constantemente a sus colaboradores en temas operacionales y habilidades blandas.
Social	Legal	Programas internos	Los colaboradores e instalaciones poseen el equipo de seguridad y de emergencias necesarios para operar.	0= No cuentan. 5= Las instalaciones están rotuladas con señales de seguridad. 10= Las instalaciones y colaboradores están equipados. 15= Están equipados y tienen planes de emergencia.
Social	Responsabilidad Social	Programas internos	Promueven la inclusión de personas con discapacidad en puestos laborales.	0= No promueven. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Opción de respuesta no disponible. 15= Tienen planes de acción para adaptar la organización a cualquier discapacidad.

Social	Responsabilidad Social	Extras - Iniciativas	Poseen algún sistema de gestión: ISO 45K, INTE G38, entre otros.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= En proceso para obtener la certificación. 15= Cumple.
--------	------------------------	----------------------	--	--

Por último, la tabla 5.6 presenta los criterios de sostenibilidad ambientales, los cuales se estructuran de la siguiente forma:

- Tipos de criterio: 1 criterio de tipo legal, 10 de tipo responsabilidad y ninguno de tipo organizacional.
- Tipo de revisión: 2 documentales, 6 programas internos y 3 de extras – iniciativas.

Tabla 5.6. Estructura criterios de sostenibilidad, dimensión ambiental.

Dimensión	Tipo de criterio	Tipo de revisión	Criterio de sostenibilidad a evaluar	Criterio de evaluación
Ambiental	Responsabilidad Social	Programas internos	Cuentan con Departamento o Comité Ambiental.	0= No tienen. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= Tienen personas no contratadas para ambiente pero trabajan este tema. 15= Tienen Departamento o Comité Ambiental y la alta gerencia apoya.
Ambiental	Legal	Documental	Tienen identificadas las regulaciones ambientales que deben cumplir.	0= No cuenta. 5= Tienen identificadas las regulaciones. 10= Tienen identificadas todas las regulaciones y encargados de mantenerlas al día. 15= Tienen una matriz o documento con todas las regulaciones y un respaldo de los comprobantes vigentes.
Ambiental	Responsabilidad Social	Documental	Tienen programas post-venta para los productos o servicios vendidos a clientes.	0= No tienen programas. 5= Comunican los medios que tienen sus clientes para desechar sus productos o servicios al final de la vida útil. 10= Se hacen cargo al final de la vida útil, de algunos de sus productos o servicios. 15= Se hacen cargo al final de la vida útil, de todos sus productos o servicios.

Ambiental	Responsabilidad Social	Programas internos	Tienen programas internos de reciclaje para los colaboradores.	0= No cuenta. 5= Tienen estaciones de reciclaje. 10= Tienen estaciones y educan a sus colaboradores. 15= Tienen estaciones, educan a sus colaboradores y sus familiares, se incluyen otras partes interesadas.
Ambiental	Responsabilidad Social	Programas internos	Tienen identificadas las fuentes de energía por tipo y principales consumidores. Gestionan el consumo de energía para optimizarlo o reducirlo. Poseen programas e invierten en equipo para la eficiencia energética.	0= No identifican las fuentes de energía. 5= Identifican fuentes de energía y consumidores principales. 10= Gestionan el consumo de energía. 15= Tienen programas de eficiencia energética.
Ambiental	Responsabilidad Social	Programas internos	Tienen controles sobre el consumo de agua con una periodicidad establecida. El proveedor recicla o reutiliza agua.	0= No controlan el consumo de agua. 5= Conocen el consumo de agua. 10= Controlan el consumo de agua para evitar fugas o desperdicios. 15= Tienen controles e iniciativas para reciclar o reutilizar agua.
Ambiental	Responsabilidad Social	Programas internos	Tienen identificados los alcances de las emisiones de carbono. Gestionan y tienen controles operacionales de los alcances de emisiones de carbono. Compensan las emisiones de carbono emitidas.	0= No gestionan las emisiones. 5= Tienen identificados los alcances. 10= Gestionan y controlan. 15= Gestionan, contralan y compensan por medio de un método establecido.
Ambiental	Responsabilidad Social	Programas internos	Educación a sus colaboradores sobre buenas prácticas ambientales.	0= No cumple. 5= Educación a sus colaboradores. 10= Educación a sus colaboradores y partes interesadas pertinentes. 15= Educación y promueven iniciativas nacionales.
Ambiental	Responsabilidad Social	Extras - Iniciativas	Poseen la certificación Bandera Azul Ecológica.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= En proceso para obtener la certificación. 5= Cumple.
Ambiental	Responsabilidad Social	Extras - Iniciativas	Son Carbono Neutrales.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= En proceso para obtener la certificación. 15= Cumple.

Ambiental	Responsabilidad Social	Extras - Iniciativas	Poseen algún sistema de gestión: ISO 14K, 50K, entre otros.	0= No cumple. 5= Opción de respuesta no disponible. 10= En proceso para obtener la certificación. 15= Cumple.
-----------	------------------------	----------------------	---	--

Las tablas 5.5, 5.5 y 5.6 se agrupan en un solo *Excel*, con todas las variables presentadas. Este *Excel* se encuentra disponible en una plataforma interna de archivos de SYKES.

CAPÍTULO VI. MODELO DE MEJORA CONTINUA Y ACOMPAÑAMIENTO A PROVEEDORES

Este capítulo está conformado por los datos recolectados por la herramienta para visita a proveedores. Con base en esta información, se procede a generar un modelo estándar de mejora continua para el fortalecimiento de la cadena de valor de la empresa, que contempla acciones de acompañamiento a proveedores según las áreas de oportunidad encontradas.

6.1 VISITA A PROVEEDORES Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Durante los meses de octubre y noviembre se realizaron 12 visitas a proveedores, las categorías determinadas por la organización fueron 5 proveedores de cafetería y 7 de mantenimiento. Esta decisión se tomó por medio del Director de Administración y del Supervisor de Compras, a criterio experto, según la necesidad del negocio. En la tabla 6.1 se muestran los detalles de estas visitas. Cabe recalcar que los proveedores escogidos son una muestra no probabilística de la base de datos de proveedores de SYKES, estos proveedores autorizaron el uso de los datos recolectados únicamente para fines académicos, por lo que el nombre de estos proveedores se describen en códigos para mantener confidencialidad.

Tabla 6.1. Detalles de visitas a proveedores.

Nombre del proveedor	Categoría de proveedor	Fecha	Evaluadores
SKS01	Cafetería	18 de octubre de 2018	Carlos Zúñiga - Asistente de cafetería. Diego Castro - Asistente de cafetería. Silvia Madrigal - Representante de proyecto.
SKS02	Cafetería	8 de octubre de 2018	Sofía Sánchez - Gerente de Cafetería. Alexander Valerio - Coordinador de Edificio. Silvia Madrigal - Representante de proyecto.
SKS03	Cafetería	25 de octubre de 2018	Carlos Zúñiga - Asistente de cafetería. Siany Mora - Representante de proyecto. Anthony Nájera - Representante de proyecto.
SKS04	Mantenimiento	12 de octubre de 2018	Jorge Mendoza - Supervisor de compras. Jazmín Padias – Compradora. Siany Mora - Representante de proyecto.
SKS05	Mantenimiento	05 de noviembre de 2018	Jorge Mendoza - Supervisor de compras. Jazmín Padias – Compradora. Anthony Nájera - Representante de proyecto.

SKS06	Mantenimiento	06 de noviembre de 2018	Jorge Mendoza - Supervisor de compras. Jazmín Padias – Compradora. Silvia Madrigal - Representante de proyecto.
SKS07	Cafetería	24 de octubre de 2018	Carlos Zúñiga - Asistente de cafetería. Kimberly Siles - Asistente de cafetería. Silvia Madrigal - Representante de proyecto.
SKS08	Mantenimiento	12 de noviembre de 2018	Jorge Mendoza - Supervisor de compras. Jazmín Padias – Compradora. Anthony Nájera - Representante de proyecto.
SKS09	Mantenimiento	25 de octubre de 2018	Jorge Mendoza - Supervisor de compras. Jazmín Padias – Compradora. Siany Mora - Representante de proyecto.
SKS10	Cafetería	26 de octubre de 2018	Carlos Zúñiga - Asistente de cafetería. Diego Castro - Asistente de cafetería. Silvia Madrigal - Representante de proyecto.
SKS11	Mantenimiento	15 de noviembre de 2018	Jorge Mendoza - Supervisor de compras. Jazmín Padias – Compradora. Silvia Madrigal - Representante de proyecto.
SKS12	Mantenimiento	15 de noviembre de 2018	Jorge Mendoza - Supervisor de compras. Jazmín Padias – Compradora. Silvia Madrigal - Representante de proyecto.

Los datos recolectados durante las visitas a los proveedores mencionados en la tabla 6.1, se presentan por cada una de las dimensiones de la sostenibilidad, dividido por proveedor.

Tabla 6.2. Resultados visita a proveedores, dimensión económica.

Criterios económicos	SKS07	SKS02	SKS10	SKS01	SKS08	SKS03	SKS04	SKS05	SKS12	SKS06	SKS11	SKS09
Funcionamiento y patentes	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Requerimientos fiscales	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Propiedad intelectual	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	0
Criterios de selección de proveedores	15	15	15	10	15	5	10	10	10	10	5	0
Alianzas público-privada o estratégicas	15	15	10	15	15	5	0	0	0	0	0	5
Código de ética y anticorrupción	15	15	15	0	0	15	10	5	0	0	0	0
Rendición de cuentas	15	5	5	5	0	0	5	0	0	0	0	0
Total por proveedor	105	95	90	75	75	70	70	60	55	55	50	35

La nota máxima que un proveedor puede obtener después de evaluar los criterios económicos es 105 puntos. En la tabla 6.2 se puede apreciar al proveedor SKS07 encabezando la evaluación con nota perfecta, seguido de SKS02. y SKS10. Por otro lado, los tres proveedores con nota más baja pertenecen a la categoría de mantenimiento: SKS09, SKS11 y SKS06.

Seguidamente, se analizan los criterios que más cumplen los proveedores. Los dos primeros criterios: funcionamiento y patentes y requerimientos fiscales, tuvieron una nota perfecta en cada una de las visitas a los proveedores; en el anexo 5 se muestra uno de los documentos solicitados como evidencia de Auditoría. Así, también, se determina que el criterio de rendición de cuentas es el de menor cumplimiento, donde 7 proveedores de 12 no reportan por ningún medio y el criterio de Código de Ética y anticorrupción lo incumplen 6 proveedores.

En el caso de los criterios sociales, la nota máxima que puede recibir un proveedor es 215 puntos. En este caso, según la tabla 6.3, ningún proveedor recibe esta nota; aun así, las tres mejores calificaciones de esta dimensión se mantienen en los mismos tres proveedores de la dimensión económica, destacando el cumplimiento del requisito legal del reporte de colaboradores asegurados ante la CCSS (ver anexo 6, evidencia solicitada a los proveedores).

Tabla 6.3. Resultados visita a proveedores, dimensión social.

Criterios sociales	SKS07	SKS02	SKS10	SKS05	SKS08	SKS01	SKS04	SKS06	SKS12	SKS11	SKS03	SKS09
Seguro CCSS	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Cumplimiento de horas laborales	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10
Equipo de seguridad y de emergencias para instalaciones y colaboradores	15	15	15	15	15	15	10	15	15	10	15	15
Trabajo 15-18 años	15	15	15	15	15	15	15	15	15	10	0	15
Mano de obra local y desarrollo económico local	10	15	15	15	15	10	10	15	15	15	15	5

Programas de desarrollo personal y profesional a colaboradores	15	15	15	15	15	10	15	0	15	15	10	5
Cumplimiento de salarios mínimos	10	10	15	10	10	15	10	10	10	10	10	10
Inversión social	15	15	10	15	15	15	10	15	5	5	5	5
Plan de incentivos para colaboradores	15	15	10	15	15	0	15	5	15	10	5	5
Programas de relacionamiento que posee con la comunidad	15	15	10	15	15	15	0	15	5	0	5	0
Política de derechos humanos y no discriminación	15	10	10	10	5	10	10	10	0	5	5	0
Igualdad de género	15	15	10	5	5	0	5	5	5	10	5	0
Políticas de salud ocupacional	15	15	10	5	0	15	5	0	0	0	10	0
Trabajo infantil	15	15	15	10	0	0	15	5	0	0	0	0
Inclusión de personas con discapacidad	15	0	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	215	200	195	175	155	150	150	140	130	120	115	85

También, la tabla 6.3 permite analizar que la inclusión de personas con discapacidad, políticas contra el trabajo infantil y de salud, y seguridad ocupacional, son temas carentes en los proveedores evaluados. Así mismo, un hallazgo es que la mayoría de los proveedores reciben practicantes entre 15-18 años como requisito que solicitan los colegios o institutos a los que asisten, a estos practicantes les pagan lo reglamentado por la academia y se les dan todos los equipos necesarios; aun así, el Reglamento Interno de los

Proveedores indica que no pueden estar más de seis meses por legislación nacional, por lo que en algunos casos se encuentran prácticas de tres o seis meses, con opción de extenderla con la condición de que se incluyan a los menores en la planilla del proveedor.

Por último, la tabla 6.4 se presentan, de igual forma, los resultados de la evaluación a proveedores sobre criterios ambientales. En este caso, los principales hallazgos que se encuentran es que los proveedores cuentan con programas post-venta para la recolección de los residuos que generan los productos o servicios que venden a SYKES; los proveedores cuentan con programas de educación internos para los colaboradores sobre buenas prácticas ambientales, enfocados en clasificación de residuos, ahorro de agua y energía. Cabe destacar, que nueve proveedores evaluados poseen al menos una persona realizando acciones ambientales, adicionalmente a lo que fue originalmente contratada. Por el otro lado, la principal carencia que se encuentra es la gestión, control de indicadores de consumo de agua, energía, emisiones de carbono y consecuentemente, controles operacionales para el cumplimiento de metas de control, reducción o compensación.

Tabla 6.4. Resultados visita a proveedores, dimensión ambiental.

Ambiental	SKS07	SKS02	SKS01	SKS04	SKS05	SKS08	SKS10	SKS06	SKS11	SKS12	SKS03	SKS09
Programas post-venta para los productos o servicios vendidos	15	15	10	15	15	10	10	15	15	15	0	10
Educación sobre buenas prácticas ambientales	15	15	15	15	10	10	15	0	0	10	10	10
Identificación de regulaciones ambientales	10	15	5	10	10	10	5	5	10	5	5	10
Programas internos de reciclaje	15	15	5	10	10	10	15	0	0	0	15	0

Departamento o Comité Ambiental	15	15	15	5	10	10	5	10	5	0	0	0
Gestión del consumo de energía	15	15	10	10	10	5	5	5	10	0	0	0
Certificación Bandera Azul Ecológica	15	0	15	0	10	0	0	10	0	10	0	0
Gestión del consumo de agua	10	15	10	5	0	5	5	0	5	0	0	0
Gestión de emisiones de carbono	15	15	5	5	0	5	0	0	0	0	0	0
Sistema de gestión: ISO 14K, 50K, 9K o INTEG35	5	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Certificación Carbono Neutral	15	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	145	150	105	75	75	65	60	45	45	40	30	30

En resumen, en la tabla 6.5 se presenta la suma de cada una de las dimensiones para dar el índice de sostenibilidad, donde 495 es el puntaje máximo según la cantidad de criterios. El *ranking* de sostenibilidad califica del 1 al 100 al proveedor para conocer la condición en la que se encuentra, según la tabla 6.5.

Tabla 6.5. Resumen de evaluación, índice de sostenibilidad y *ranking* de sostenibilidad de proveedores.

Proveedores evaluados	a. Ambiental	b. Económica	c. Social	d. Índice de sostenibilidad (a+b+c)	e. <i>Ranking</i> de sostenibilidad $([d/495]*100)$	Condición
SKS07	145	105	215	465	93.94	Aprobado
SKS02	150	95	200	445	89.90	Aprobado
SKS10	60	90	195	345	69.70	Aprobado con oportunidades
SKS01	105	75	150	330	66.67	Aprobado condicionado
SKS05	75	60	175	310	62.63	Aprobado condicionado
SKS08	65	75	155	295	59.60	Aprobado condicionado
SKS04	75	70	150	295	59.60	Aprobado condicionado
SKS06	45	55	140	240	48.48	No aprobado
SKS12	40	55	130	225	45.45	No aprobado
SKS11	45	50	120	215	43.43	No aprobado
SKS03	30	70	115	215	43.43	No aprobado
SKS09	30	35	85	150	30.30	No aprobado

Según la tabla 6.5, dos proveedores evaluados aprueban el cumplimiento de los criterios de sostenibilidad solicitados por SYKES, un proveedor aprueba con oportunidades, cuatro proveedores aprueban condicionadamente y cinco proveedores no aprobaron la evaluación de cumplimiento.

6.2 MODELO DE MEJORA CONTINUA Y ACOMPAÑAMIENTO A PROVEEDORES

Una vez analizados los datos recolectados durante las visitas a proveedores, se procede a elaborar el modelo de mejora continua y acompañamiento a proveedores para fortalecer la cadena de valor de la empresa. Este modelo se establece en cuatro etapas: planificar, implementar, verificar y actuar/mejorar, la cual se utiliza comúnmente en sistemas de gestión. Este modelo puede

ser o no adoptado por el proveedor evaluado, quien tiene toda libertad de implementar sus propios planes de mejora para poder continuar la relación comercial con SYKES y aplica de la siguiente manera:

1. Proveedores aprobados: no tienen que presentar ningún plan de mejora, el Departamento de Compras puede seguir generando órdenes de compras por servicios y productos.
2. Proveedores aprobados con oportunidades: pueden presentar un plan de mejora para los criterios con baja calificación, no es obligatorio, aun así, se dan oportunidades de mejora para trabajar criterios que pueden afectar el índice de sostenibilidad en visitas futuras. El Departamento de Compras puede seguir generando órdenes de compra por servicios y productos
3. Proveedores aprobados condicionalmente: el proveedor se mantiene dentro de la base de datos de SYKES, pero tiene dos meses a partir de la fecha de entrega del informe para presentar un plan de mejora. El Departamento de Compras no puede generar órdenes de compra hasta el envío del plan de mejora por parte del proveedor.

El proveedor debe enviar las evidencias del cumplimiento del plan de mejora hasta el sexto mes después de la fecha de entrega del informe, hasta que las evidencias sumen y el proveedor obtenga la nota de aprobado con oportunidades. Si pasan más de seis meses y el proveedor no es aprobado con oportunidades, debe ser excluido de la base de datos de SYKES.

4. Proveedores no aprobados: el proveedor debe presentar un plan de mejora máximo 30 días después de la fecha de entrega del informe, y deberá mostrar evidencias y resultados hasta obtener una nota superior a 49 puntos, y en 60 días debe obtener más de 69 puntos para ser aprobado con oportunidades. De no cumplir con lo antes mencionado, el proveedor será excluido de la bases de datos de SYKES. Durante los 60 días de prueba, el Departamento de Compra no puede generar órdenes de compra.

A continuación, se presentan las etapas del plan de mejora que los proveedores evaluados pueden implementar:

Etapa 1 - Planificar:

- Entrega de informe de hallazgos: la empresa SYKES debe generar un informe de hallazgos para los proveedores evaluados según los formatos y metodologías internas para elaborarlo. Este informe debe ser presentado a la persona líder de la empresa proveedora: gerencia y persona encargada de la cuenta de SYKES. Además, el informe debe contener al menos: las notas de evaluación halladas por las personas evaluadoras de SYKES, calificación de cada uno de los criterios de sostenibilidad, resumen de total de puntos obtenidos por dimensión, el índice y *ranking* de sostenibilidad y, por último, la condición en la que se encuentran.
- Taller de introducción: una vez entregado el informe, la empresa realizará un taller introductorio de nivelación sobre términos de responsabilidad social, beneficios de una gestión sostenible, buenas prácticas y experiencias. Este taller puede ser de forma virtual, presencial o dual, dependiendo de la disponibilidad de las partes. La empresa puede optar por utilizar su personal competente o subcontratar un servicio especializado.
- Análisis de contexto del proveedor: el proveedor debe realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para generar una línea base de la situación su situación actual. Así, también, pueden (no es obligatorio) mapear los temas relevantes que deben gestionar dentro de su cadena de valor, tomando como base el análisis de riesgos de la tabla 4.3 del presente proyecto. Por último, la empresa puede hacer una identificación y priorización de partes interesadas para definir todos aquellos grupos que se ven afectados o intervienen en los criterios hallados en el informe entregado por SYKES.
SYKES debe promocionar herramientas para la identificación y priorización de partes interesadas o puede subcontratar a un servicio especializado.
- Elaboración de planes de acción: por medio del informe de hallazgos entregado por SYKES, los proveedores deben definir planes de acción según el contexto de la organización, las partes interesadas que intervienen para el cumplimiento de los criterios de sostenibilidad y gestión de riesgos de la industria o negocio al cual pertenecen. La prioridad son los criterios que alcanzaron la nota más baja: 0,5 o 10 puntos. Este plan debe contener, al menos:

1. Problema, necesidad u oportunidad.
2. Nombre del plan o iniciativa.
3. Indicadores clave, progreso y metas.
4. Fecha de inicio.
5. Fecha de conclusión.
6. Responsable, departamento o área encargada.
7. Presupuesto.
8. Recursos: infraestructura, información, equipo, mobiliario, etc.
9. Producto final.
10. Encargado de SYKES para revisión y retroalimentación.

Etapa 2 - Implementar:

- Plan de comunicación: el proveedor debe realizar un plan de comunicación para sus colaboradores y principales partes interesadas, con el fin conocer el compromiso adquirido y el plan de acción.
- Capacitación: se debe hacer un plan de capacitación donde el proveedor solicite conocimientos, iniciativas y buenas prácticas para que las personas encargadas del plan de acción puedan implementar y alcanzar las metas y el producto final.
- Implementación de planes de acción: las personas responsables de los planes de acción del proveedor, deben coordinar con compañeros de trabajo u otras partes interesadas pertinentes, la ejecución de las tareas correspondientes al plan seleccionado.

Etapa 3 - Verificar:

- Monitoreo de indicadores: los proveedores deben seleccionar una persona de la alta gerencia encargada de monitorear el progreso de cumplimiento de los indicadores establecidos en el plan de acción, se recomienda hacer al menos dos revisiones antes de la fecha final del plan. Esta persona puede generar retroalimentación.

- Presentación de avances: los responsables del plan de acción deben reportar el progreso de avance del plan asignado al encargado de SYKES con el fin de revisar, brindar retroalimentación y asesorar sobre el tema correspondiente.

Etapa 4 - Mejorar:

- Presentación final de resultados: el proveedor presenta un reporte final como evidencia del plan de acción a un equipo evaluador de SYKES, el cual revisa el cumplimiento o no del plan de acción, aplicando al mismo tiempo la herramienta de evaluación de proveedor y verificación de criterios de sostenibilidad. El equipo evaluador debe dar una nueva nota de calificación, un nuevo índice de sostenibilidad y *ranking* de sostenibilidad al finalizar la presentación final de resultados.
- El equipo evaluador puede dar observaciones de mejora continua. En este caso, se repiten las etapas del modelo.

Este modelo de mejora continua es adaptado a la realidad del proveedor, a la competencia del personal del proveedor y del personal de SYKES para un debido acompañamiento y asesoría entre las partes, al tiempo prudente para que el proveedor pueda completar las metas establecidas, a la situación financiera entre ambas partes y al interés que muestran los proveedores en continuar la relación comercial y el interés de mejora que buscan los proveedores ante los hallazgos del informe.

6.3 MEJORA CONTINUA DEL PROGRAMA DE GESTIÓN SOSTENIBLE DE PROVEEDORES PARA SYKES COSTA RICA

El modelo de mejora continua no solamente aplicada para las empresas proveedoras de SYKES, sino también se debe pensar en cómo la empresa puede perfeccionar el programa de gestión sostenible de proveedores con el fin de adaptarlo a las nuevas tendencias, reglamentos y guías correspondientes a responsabilidad social y sostenibilidad. Es por esto que se establecen los siguientes pasos según las herramientas creadas:

Código de conducta y manual de proveedores:

1. El manual de proveedores debe revisarse anualmente por medio del departamento de compras y el comité de sostenibilidad para buscar mejoras en las cláusulas firmada entre el proveedor y SYKES, así como del programa completo del gestión sostenible de proveedores, actualizar cambios en los procedimientos.

Matriz de clasificación de proveedores:

1. Categorización de proveedores: por medio de la base de datos de proveedores, cada trimestre se debe actualizar la cantidad de proveedores para las categorías ya establecidas, durante la actualización, analizar si es necesario incorporar una nueva categoría según los nuevos proveedores inscritos durante el término.
2. Volúmenes de compras: actualizar cada trimestre el gasto por categoría de proveedor para mantener los volúmenes de compras actualizados en el eje y de la matriz de clasificación de proveedores, a como se presenta en la tabla 4.1.

Una vez actualizados los montos de compra, se tiene que calcular los cuatro percentiles (20, 40, 60 y 80) según el procedimiento número dos del apartado 4.2.

Por último, definir los nuevos volúmenes de compras para actualizar el valor asignado del 1 al 5, a como se presenta en la tabla 4.2.

3. Riesgos de sostenibilidad de proveedores: SYKES debe revisar anualmente las fuentes de GRI para mapear cambios en el reporte *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?* y así definir nuevos tipos de riesgos para las categorías de proveedores, así como, investigar nuevas fuentes de relevancia que ofrezcan un punto de vista confiable para la determinación de riesgos de sostenibilidad de proveedores. También, la actualización del nivel de riesgo en caso de cambios, todo esto presentado en la tabla 4.3

Evaluación de criterios de sostenibilidad para visitas en campo a los proveedores:

1. Análisis de criterios de sostenibilidad: la empresa debe cada dos años, periodo en el que se realiza el análisis de materialidad, actualizar los criterios de sostenibilidad para mantener y conservar la herramienta de evaluación actualizada a los temas materiales de SYKES. Así también, determinar las referencias de análisis según las actuales y las nuevas referencias que se utilizando a nivel nacional e internacional.

Una vez, realizado el análisis de criterios de sostenibilidad, se deben agregar los nuevos criterios a la herramienta de evaluación, asignándole una dimensión, un tipo de criterio, un tipo de revisión y los criterios de evaluación para los evaluadores.

2. La empresa debe archivar todas las herramientas aplicadas para crear un historial de evaluaciones y ver si hay progreso en las empresas proveedoras evaluadas. Debe archivar todos los comentarios dados por las empresas proveedoras sobre la utilidad de la herramienta, así también, debe realizar una reunión periódica, a conveniencia del personal para discutir temas de mejora, ajustes y cambios en la herramienta con el fin de que se ajuste a la realidad y experiencia en la aplicabilidad.

Modelo de mejora continua y acompañamiento para las proveedoras:

1. El plan de mejora continua establecido en el apartado 6.2, debe ser revisado dos veces al año para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tomando como referencia la experiencia interna en la implementación del modelo y la retroalimentación dada por los proveedores evaluados.
2. La empresa debe proponer una meta anual para la visita en campo de proveedoras, con el fin de establecer un indicador y dar seguimiento al cumplimiento.

CONCLUSIONES

Primeramente, por medio del análisis del Código de Conducta de Proveedores se encontró que SYKES posee un mismo código para todos los países donde opera, por lo que se debe adecuar a la legislación de cada país, para así garantizar el cumplimiento del marco legal y de los objetivos corporativos de SYKES. Se elaboró un solo documento de manera consensuada con el departamento de Responsabilidad Social.

El Manual de Proveedores, aunque existe y es de reciente creación, no toma en cuenta el Código de Conducta y los compromisos de Responsabilidad Social que hoy en día asumió SYKES Costa Rica. Esto ocasiona confusión internamente sobre los lineamiento y el marco que debe seguir la empresa en la gestión de sus proveedores, así también, provoca confusión para los proveedores y el personal interno. Mediante este trabajo se plantea un Manual de Proveedores mejorado, que toma en cuenta los factores dejados de lado originalmente.

Como resultado del análisis del formulario de inscripción de proveedores de SYKES se identificó que los requisitos para ser parte de la base de datos de proveedores no responden a los compromisos de Responsabilidad Social de SYKES expuestos en sus temas materiales. De esta manera, no se evidencia ni coherencia ni concordancia entre los temas que la compañía considera riesgosos y lo que pretende sea mitigado por parte de sus proveedores actuales y futuros. Por otro lado, el formulario analizado no cuenta con un espacio donde se indique quién es el responsable de dar fe de que el proveedor leyó y comprendió tanto el código como el manual y sus implicaciones. Por esto, no hay un responsable legal que sea garante de que lo expuesto en los documentos es real y que está de acuerdo con lo estipulado en el código. Como resultado del análisis realizado, se pudo replantear el formulario de inscripción de proveedores de SYKES, creando una coherencia con sus temas materiales, agregando un responsable por parte del proveedor que dé fe de conocer los alcances y compromisos.

Posteriormente, la matriz de riesgos para proveedores fue una herramienta de mucha utilidad para la toma de decisiones, ya que identificó los proveedores que son más riesgosos para SYKES y también los más estratégicos en su operativa, según el volumen de compras. Además,

brindó al área de Compras, información de primera mano para relacionar y proyectar datos sobre volumen de compra con los tipos de proveedores.

Este trabajo dio como resultado una matriz de proveedores robusta, categorizando a todos los proveedores activos en categorías y clasificando a estas categorías por cuadrantes según el riesgo total y el volumen de compras, logrando tener una mejor apreciación de los proveedores que generan mayor impacto en la operación.

Referente a la herramienta de evaluación de proveedores, se encontró una carencia en el Departamento de Compras de SYKES, ya que no realizan un seguimiento por medio de visitas a proveedores para asegurar el cumplimiento de lo acordado en la relación comercial y de los compromisos de los proveedores más allá de los exigidos por ley

Tras hacer una revisión de los indicadores, requisitos, fundamentos y las directrices que componen diferentes normas nacionales e internacionales que orientan a las empresas en temas de responsabilidad social y sostenibilidad: requisitos legales aplicables, los estándares GRI para reportes de sostenibilidad, las líneas directrices de la OCDE, la norma ISO 26000 y la política nacional de responsabilidad social (principalmente el capítulo 7: ejes, lineamientos y objetivos de la política); sumado a los criterios relevantes para SYKES según el Código de Conducta para Proveedores y la Materialidad de SYKES Costa Rica, se reestructura la herramienta de evaluación de criterios de sostenibilidad para las visitas de campo a los proveedores, ya que la actual carecía de variables sociales y económicas.

Como resultado del análisis de la base de datos de proveedor, se dio a conocer que SYKES cuenta con una base de datos de 1.300 proveedores, siendo 787 los activos que suplen de bienes y servicios a la empresa. Aun así, SYKES no tiene un relacionamiento más allá de emitir una orden de compra, por lo que el modelo de mejora continua compromete a ambas partes a mejorar la relación comercial.

Tras la aplicación de la evaluación de criterios de sostenibilidad para visitas de campo, algunos proveedores analizados no aprobaron la calificación mínima para continuar como proveedor de SYKES. Por ende, se les brindará un acompañamiento hasta lograr la nota requerida para mantener la relación comercial.

Por último, se elaboró un modelo de mejora continua y acompañamiento a proveedores para fortalecer la cadena de valor de la empresa. Este modelo se establece en cuatro etapas: planificar, implementar, verificar y actuar/mejorar, la cual se utiliza comúnmente en sistemas de gestión. Este modelo puede ser o no adoptado por el proveedor evaluado, quien tiene toda libertad de implementar sus propios planes de mejora para poder continuar la relación comercial con SYKES.

RECOMENDACIONES

Como parte integral e indispensable del camino hacia una verdadera Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, toda empresa que desee seguir este camino debe contar con un programa de gestión sostenible de proveedores. En este contexto es necesario contar no solo con el apoyo de la alta gerencia, socios o directores, sino con el compromiso y convicción de los funcionarios que participan directamente y tienen contacto con los proveedores; sin ellos sería imposible lograr el éxito de estos procesos.

Los procesos de gestión sostenible de proveedores requieren del apoyo de los proveedores existentes, quienes son parte integral de la evolución y consecución de metas, y son el insumo principal de la información necesaria para evaluar, determinar y diseñar los distintos procesos y procedimientos que nos ayudarán a alcanzar el objetivo final.

Con el fin de que la aplicación de las distintas herramientas sea efectiva y la relación con los proveedores sea fructífera y de largo plazo, alineada con las expectativas de la empresa, el Código de Conducta debe estar de la mano con el Manual de Proveedores. El código actual fue aprobado desde el año 2013, antes de contar la empresa con sus temas materiales identificados, por lo que se cree necesario elevar a casa matriz la recomendación de una modificación o de alinear el Código de Conducta actual a sus temas materiales, para lograr un mayor aprovechamiento.

El Código de Proveedores debe ser entregado a los proveedores existentes y nuevos, debe contemplar un firmante que valide la veracidad de la información, además de incluir exclusiones y sanciones por temas de transparencia, de lo cual se recomienda conservar una copia en los archivos de la empresa. Adicionalmente, tanto en el manual como en el código deben incluir criterios de sostenibilidad para la inscripción de nuevos proveedores y para la actualización de los proveedores actuales.

Como parte de un ejercicio de transparencia y eficacia en la comunicación, se recomienda elevar a casa matriz la recomendación de traducir el código a los idiomas de los países donde opera, para garantizar su correcta aplicación por parte de los colaboradores y proveedores. Así también, el Código de Conducta y el Manual de Proveedores deben colgarse en la página Web en formato PDF, para evitar cambios o fraudes.

Una vez completado el formulario de registro de proveedores, el puntaje obtenido debe utilizarse como un factor diferenciador en la selección de proveedores, no como mera referencia. En el caso de proveedores existentes, debe ser el parámetro de mejora para este y su relación con la empresa y la base de datos de compras debe tener un mismo formato: moneda, fechas, nombre de proveedores y categorías, para que permita realizar una comparación acorde.

Para adaptarse a las nuevas tecnologías y procesos, se recomienda diseñar un formulario más interactivo, totalmente digital, que garantice la información que SYKES considera importante para su operativa, y que esta quede de forma automática e inmediatamente incorporada a los registros de la empresa. De la mano, a este sistema automatizado, la empresa podría mantener actualizado los volúmenes de compras de los proveedores para ver el comportamiento de las categorías y así, dar seguimiento a la matriz de clasificación.

En base a los resultados, se recomienda darle más peso a la nota obtenida en el formulario de registro para nuevos proveedores en el momento en que el Departamento de Compras realice la escogencia de un proveedor para la elección de un bien o servicio. Así mismo, pensar en un medio de validación de la información entregada por los proveedores de forma digital, es necesario incluir el formato de firma digital en el proceso de inscripción de proveedores, ya que le aporta fidelidad y veracidad a la información remitida.

La empresa siempre debe tener como base la materialidad de la compañía y los riesgos que le pueden afectar, para garantizar una adecuada toma de decisiones.

Es necesario que todos los funcionarios que interactúan con la herramienta creada, así como los proveedores evaluados con esta, conozcan el propósito de la herramienta interna y externamente, y que este sea bien definido y claro, para ver realmente el valor agregado de la herramienta.

La empresa debe capacitar e instruir al personal de Compras para que registre, actualice y evalúe a los proveedores a través de la herramienta creada, con el fin de unificar metodologías y, en un futuro cercano, poder realizar evaluaciones comparativas con datos confiables.

La empresa debe mejorar el acompañamiento de la cadena de valor y suministros, para cumplir con éxito sus objetivos internos en relación con los temas de responsabilidad social y sostenibilidad.

Se debe contar con acompañamiento para la mejora continua de ambas partes, SYKES-Proveedor, este ha de ser constante y adaptarse a las variables del entorno, donde se debe garantizar una rendición de cuentas periódica que incluya: hallazgos, comunicación y transparencia de ambas partes, además de habilitar una plataforma virtual que facilite la formación continua para proveedores en temas que SYKES considere relevantes, además de un canal de comunicación en línea para agilizar dudas, consultas y sugerencias, asegurando la correcta la interacción de SYKES y sus proveedores.

Por ultimo, SYKES debe crear un plan o ciclo de capacitaciones para proveedores, brindándoles un acompañamiento en temas de responsabilidad social, el cual debe ajustarse a los distintos niveles en el cual, según las evaluaciones, se demuestre que se encuentren los proveedores, con el fin de que en un plazo determinado, todos alcancen el nivel deseable para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbott. (17 de Junio de 2018). *Abbott*. Obtenido de Proveedores: http://dam.abbott.com/en-us/homepage/partners/suppliers/list-of-items/Supplier_Brochure_v1_Spanish_NEW.pdf
- Accenture. (17 de Junio de 2018). *Accenture*. Obtenido de <https://www.accenture.com/es-es/company>
- Accenture Spain. (17 de Junio de 2018). *Accenture*. Obtenido de Informe de responsabilidad empresarial España 2017: <https://www.accenture.com/es-es/company-informe-responsabilidad-empresarial>
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (14 de Marzo de 2017). Glosario SYKES Económico. San José, Costa Rica.
- Amazon.com. (17 de Junio de 2018). *Amazon*. Obtenido de Información legal: <https://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html?nodeId=201909040>
- Bayer. (2018, Febrero). *Sitio Oficial*. From <https://www.bayer.com/>: <https://www.bayer.com/downloads/supplier-code-of-conduct-spanish.pdf?forced=true>
- Blanco, G., & Mendoza, J. (2018, Mayo 16). Expectativas Proyectos Compras Sostenibles. (A. Nájera, Interviewer)
- Cámara de Industrias de Costa Rica. (2018). *Programa Excelencia: Informe de Evaluación 2017*. San José: Cámara de Industrias de Costa Rica.
- Castaño, C. M. (2015, noviembre 16). *panorama.ridh.org*. From <http://panorama.ridh.org/empieza-el-cuarto-foro-sobre-empresas-y-derechos-humanos/>
- Florida Ice and Farm Company. (17 de Junio de 2018). *FIFCO*. Obtenido de Nosotros: <https://www.fifco.com/nosotros>
- Florida Ice and Farm Company. (17 de Junio de 2018). *FIFCO*. Obtenido de Reportes de Sostenibilidad: <https://www.fifco.com/Sostenibilidad-ReportedeSostenibilidad>
- Global Reporting Initiative. (2018, junio 17). *sdgcompass.org*. From <https://www.pactomundial.org/2017/03/10-principios-17-ods/>
- Global Sustainability Standards Board. (19 de Octubre de 2016). *GRI Standards*. Obtenido de Glocal Reporting Initiative: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Gobierno de la República. (2018, junio 17). *meic.go.cr*. From Política Nacional de Responsabilidad Social: https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf
- Holcim, L. (2016, Enero). From www.lafargeholcim.com: https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lh_supplier_code_of_conduct.pdf
- INTECO. (2018, junio 17). *inteco.org*. From <https://www.inteco.org/blog/nuestro-blog-1/post/primer-norma-internacional-de-compras-sostenibles-ya-es-norma-nacional-inte-iso-20400-138>
- INTECO. (30 de Mayo de 2018). *Primera norma internacional de compras sostenibles ya es norma nacional INTE/ISO 20400*. Obtenido de <https://www.inteco.org/blog/nuestro-blog->

1/post/primer-norma-internacional-de-compras-sostenibles-ya-es-norma-nacional-inte-iso-20400-138

International Organization for Standardization. (01 de Noviembre de 2011). *Standards*. Obtenido de Sitio Web International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

ISO. (2018, junio 17). *iso.org*. From <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

ISOTOOLS. (2018, junio 17). *ISOTOOLS.ORG*. From <https://www.isotools.org/2017/04/26/iso-20400-nuevo-estandar-para-la-compra-sostenible/>

Madrigal, S., Mora, S., & Nájera, A. (1 de Mayo de 2018). Estrategias de Responsabilidad Social y sostenibilidad. San Pedro, San José, Costa Rica.

Mendoza, J. (17 de Septiembre de 2018). Diagnóstico y análisis de la situación actual. (A. Nájera, Entrevistador)

Ministerio de Comercio Exterior. (2018, junio 17). *comex.com*. From <http://www.comex.go.cr/Punto-Nacional-de-Contacto>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2017). Política Nacional de Responsabilidad Social. San José, Costa Rica.

Nájera, A., & Tapia, Y. (20 de Julio de 2017). Reporte Alineamiento hacia la Sostenibilidad SYKES Costa Rica. San Pedro, San José, Costa Rica.

OCDE. (2011). *Líneas Directrices de la OCDE para la Empresas Multinacionales*. From <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

ONU, O. d. (2011). *ohchr.org*. From https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

Pacto Mundial. (2018, junio 17). *PactoMundial.org*. From Red Española del Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org/global-compact/>

Peinado-Vara, E. (Mayo de 2014). RSE, grandes compradores y la cadena de valor. Nueva York, Estados Unidos de América.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Febrero de 2011). *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/pr>

Presidencia de la República. (9 de Septiembre de 2016). *Derechos Humanos*. Obtenido de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2016/09/costa-rica-primer-pais-del-mundo-en-firmar-pacto-nacional-por-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Socialmente Responsable. (2018, junio 17). *socialmenteresponsable.com*. From <http://www.socialmenteresponsable.com/normativa/global-reporting-initiative-gri/>

SYKES. (05 de Junio de 2018). *SYKES About Us*. Obtenido de <http://www.sykes.com/about-us/>

SYKES Costa Rica. (2018). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. Heredia: SYKES Latin America S.A.

SYKES Latin America S.A. (1 de Octubre de 2018). Matriz de Partes Interesadas. Montes de Oca, San José, Costa Rica.

SYKES Latin America S.A. (2018). *Matriz de Requisitos Legales*. Heredia: SYKES.

SYKES Latin America S.A. (2018). *Reporte de Sostenibilidad 2017*. San José: SYKES Latin America S.A.

UITA. (12 de Marzo de 2015). Conferencia Mundial del Sector Palma Africana. Bogotá, Colombia.

Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.

ANEXOS

Anexo 1. Código de Conducta de Proveedores de SYKES Costa Rica.



400 North Ashley Drive, Suite 3100

Tampa, Florida 33602

(813) 274-1000

sustainability@sykes.com

www.sykes.com

Código de Conducta de Proveedores de SYKES Costa Rica

La conducta ética es fundamental para el éxito de cualquier negocio, pero especialmente para SYKES. La integridad es la base de nuestra cultura y carácter. Nuestros clientes confían en nosotros con sus clientes y esa no es una responsabilidad que podemos tomar a la ligera. Como negocio intensivo en personas, los empleados de SYKES laboran con los más altos estándares de comportamiento ético. Así es como hemos logrado la reputación que tenemos en la prestación de atención al cliente de calidad y clase mundial. Esperamos lo mismo de nuestros proveedores, tanto nacionales como extranjeros, y esperamos que cumplan con este Código de Conducta para Proveedores, que abarca una buena ciudadanía corporativa y sostenibilidad.

SYKES evaluará periódicamente el cumplimiento de sus proveedores a este código, el cual se aplica a los proveedores de SYKES y sus subsidiarias, afiliados y subcontratistas, cada uno un 'Proveedor' de bienes o servicios a SYKES.

Ética y Normas de Conducta

Se espera que los proveedores realicen negocios con integridad y respeto mutuo y mantengan los más altos estándares éticos y de comportamiento.

La integridad del negocio

Los proveedores deben cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables contra la corrupción, incluyendo la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), la Ley de Soborno del Reino Unido (UKBA), y las convenciones internacionales contra la corrupción aplicables. Los proveedores no podrán ejercer ninguna actividad ilegal o inapropiada incluyendo la corrupción, extorsión, malversación, falsedad o soborno, para obtener una ventaja injusta o indebida.

La ley contra el boicot

Al hacer negocios con SYKES, los proveedores deben cumplir con las leyes antiboicot. Estas leyes prohíben actos o acuerdos para emprender acciones que podrían ser considerados como apoyar o promover un boicot ilegal, tales como:

- Negarse a hacer negocios con, o comprometiéndose a no hacer negocios con, otras personas o empresas (a causa de su nacionalidad, por ejemplo);
- Proveer información sobre las afiliaciones, relaciones u operaciones comerciales en o con un país boicoteado (Israel, por ejemplo) o con cualquier persona o empresa que se cree sea parte de una lista negra;
- Celebrar acuerdos o cartas de crédito que contengan disposiciones de boicot prohibido; o
- Discriminar en las prácticas de empleo (por motivos de raza, religión o nacionalidad, por ejemplo).
- Irrespetar las leyes nacionales e internacionales que regulan el libre comercio.

Grabación y disponibilidad de información

Los proveedores deberán registrar con precisión la información relativa a sus actividades empresariales, laborales, prácticas ambientales de salud y seguridad, y deberán revelar dicha información, sin falsedad o tergiversación, a todas las partes.

Igualdad en el empleo y acción afirmativa

SYKES observa y es compatible con todas las leyes y reglamentos aplicables en materia de igualdad de oportunidades laborales y espera lo mismo de sus proveedores. Los proveedores

deberán, sin importar la raza, color, religión, origen nacional, discapacidad, género, edad, orientación sexual o cualquier otra clasificación protegida:

- Seleccionar y emplear a personas únicamente sobre la base de la capacidad, la experiencia, la formación, la inteligencia y la integridad;
- Entrenar, compensar, actualizar, transferir, rebaja o poner fin al contrato con trabajadores basándose en un rendimiento demostrado y cumplimiento de las políticas de la empresa;
- Fomentar el crecimiento individual de autodesarrollo y la mejora del rendimiento;
- Proporcionar la plena igualdad de todos los empleados a través de las prácticas de gestión y los procedimientos operativos estándar; y
- Adoptar medidas positivas para contratación y ascenso de las minorías de empleo, mujeres, veteranos protegidos y personas con discapacidad.

Derechos humanos

SYKES espera que los proveedores traten a todos los empleados con respeto, justicia y dignidad, y que prohíba estrictamente el acoso en cualquier forma.

Libertad de asociación

Los proveedores deberán cumplir con cualquier obligación legal de notificar a los empleados de su derecho a organizarse y negociar colectivamente con sus empleadores y participar en otra actividad concertada protegida.

Protección de denunciantes y denuncias anónimas

Los proveedores deberán proporcionar un mecanismo de denuncia anónima para los gerentes y trabajadores para informar de las quejas del lugar de trabajo. Los proveedores deberán proteger la confidencialidad de los denunciantes y prohibir la venganza.

Prácticas laborales

SYKES prohíbe a sus proveedores y sus filiales, subsidiarias, subcontratistas y proveedores de mano de obra de terceros o reclutadores, a utilizar mano de obra por debajo de la edad mínima legal de empleo, trabajo involuntario, incluido el trabajo infantil, el trabajo penitenciario,

servidumbre por deudas o mano de obra contratada o forzada. Los proveedores deben cumplir con todas las leyes y regulaciones de salarios y horas aplicables, incluyendo, pero no limitado a: las relativas al salario mínimo, horas extras, trabajo a destajo y otros elementos de compensación y beneficios, por mandato legal.

Prevención de trabajo involuntario y la trata de personas

SYKES prohíbe a sus proveedores y sus filiales, subsidiarias, subcontratistas y proveedores de mano de obra de terceros o reclutadores el tráfico de personas o el uso de cualquier forma de esclavo, forzado, servidumbre, por contrato o de trabajo penitenciario. El trabajo involuntario incluye el transporte, la acogida, el reclutamiento, traslado, recepción o el empleo de personas recurriendo a la amenaza, la fuerza, la coacción, el rapto, el fraude o pagos a cualquier persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación. El proveedor no deberá retener los documentos de identidad y viaje emitidos por el gobierno de donde los trabajadores son originarios.

Conflictos de interés

Los proveedores y sus representantes no deben tener una relación con cualquier empleado de SYKES que afecte o pudiera parecer afectar la objetividad del juicio del empleado, o que aparente o sea un conflicto de interés.

Diversidad de proveedor

SYKES está comprometido con una cadena de suministro diversa y espera lo mismo de nuestros proveedores. Se espera que sus proveedores diversifiquen su propia cadena de suministro para incluir minorías, mujeres, discapacitados y las empresas propiedad de veteranos discapacitados.

Exigimos a nuestros proveedores el cumplimiento de:

- Sección 503 de la Ley de Rehabilitación de 1973 (USA): Sección 503 prohíbe los contratistas y subcontratistas federales discriminar en el empleo a las personas con discapacidad (IWD's), y requiere de estos empleadores, adoptar medidas positivas para reclutar, contratar, promover y retener a estos individuos.
- Ley de Reajuste de Asistencia de 1974 (USA): los Veteranos de Vietnam Ley de Asistencia de Reajuste (VEVRAA) requiere que los contratistas del gobierno federal cubiertos y subcontratistas

adopten medidas positivas para emplear y avanzar en el empleo concreto a categorías de veteranos protegidos por la ley y prohíbe la discriminación contra veteranos. Además, VEVRAA requiere de los contratistas y subcontratistas, la lista de sus aberturas de empleo con el sistema de prestación de servicios de empleo adecuada, y que los veteranos cubiertos tengan preferencia en lo referido a dichas aberturas. Además, VEVRAA requiere que los contratistas y subcontratistas federales compilen y presenten anualmente un informe sobre el número de empleados actuales que son veteranos cubiertos. La acción afirmativa y disposiciones de trabajo-lista obligatorias de VEVRAA son impuestas por la Oficina de la Administración de Normas de Empleo de Programas de Cumplimiento de Contratos Federales (OFCCP) del Departamento de Trabajo de Estados Unidos (DOL). Veteranos del *DOL Training Service* (VETERINARIOS). Empleo y administra los requisitos de información de empleo.

- Ley N° 2, Código de Trabajo de la República de Costa Rica, sus modificaciones, reglamentos y leyes conexas.
- Ley N° 9343, Ley de Reforma Procesal Laboral de Costa Rica.
- Ley N° 17, Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, sus modificaciones, reglamentos y leyes conexas.
- Ley N° 7600. Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, su reglamento y leyes conexas.
- Ley N° 8204, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, su reglamento y leyes conexas.
- Ley N° 4755, Código de Normas y Procedimientos Tributarios, y sus leyes conexas.
- Ley N° 8839, Ley para la gestión integral de residuos, su reglamento y leyes conexas.

Salud y seguridad

Los proveedores deben cumplir con todas las leyes aplicables de salud y seguridad y regulaciones, así como los códigos aplicables de la industria. Los proveedores deben tener un programa o mecanismo(s) para aplicar y vigilar el cumplimiento de los requisitos de salud y seguridad. Estos programas o mecanismos deben incluir la seguridad en el trabajo, preparación para emergencias y accidentes de trabajo o enfermedad.

Ambiental

SYKES espera que sus proveedores demuestren un compromiso con la gestión ambiental responsable, incluyendo el cumplimiento con todas las leyes ambientales, prevención de la contaminación y la reducción de los recursos para eliminar o reducir los residuos de todo tipo, incluyendo el agua y la energía. Se espera que los proveedores también incluyan consideraciones ambientales en su toma de decisiones empresariales.

Minerales de conflicto

Los proveedores deben asegurarse de que sus productos son fabricados de manera responsable y no contienen metales derivados de “minerales de conflicto” - estaño, tantalio, tungsteno y oro, o sus derivados - que, directa o indirectamente, puedan financiar o beneficiar a los grupos armados en la República Democrática del Congo (o cualquier país colindante).

Confidencialidad

Los proveedores podrían recibir acceso a la información confidencial y privada perteneciente a SYKES. Esto incluye, sin limitación, información sobre nuestras operaciones comerciales, clientes, sistemas de los clientes, empleados, proveedores, socios comerciales, *software*, aplicaciones, herramientas, diseños, metodologías, políticas, procedimientos, información y tecnología, infraestructura de red, patentes y solicitudes de patentes, datos financieros y contables, información de costos y fijación de precios, proyecciones de mercado y análisis, estrategias de investigación y desarrollo, y los términos contractuales.

La información confidencial también incluye toda la información no pública que pueda ser útil para la competencia, o perjudicial para SYKES o sus clientes y los clientes del cliente, si es revelada. La información confidencial obtenida en el curso del trabajo de un proveedor no debe ser utilizada para obtener ventajas personales. Los proveedores deben proteger la información confidencial, utilizar la información sólo cuando sea necesario para llevar a cabo las tareas de trabajo asignadas por SYKES, no revelar la información a terceros y devolver o destruir la información siguiendo las instrucciones de SYKES.

Los activos de tecnología

Durante el transcurso de la realización de los servicios en SYKES, los proveedores pueden tener acceso a los activos de tecnología e infraestructura que pertenece a SYKES o de sus clientes. Los activos tecnológicos incluyen, pero no se limitan, a *hardware*, *software* y componentes físicos de almacenamiento, teléfonos, correo de voz, Internet, Intranet, correo electrónico (*e-mail*), programas de comunicación instantánea y los servicios y productos de mensajería instantánea / chat. Estos recursos son propiedad exclusiva de SYKES o de sus clientes, y sólo podrán ser utilizados para los fines autorizados, y no están destinados para las comunicaciones personales privadas.

Los activos tecnológicos se deben utilizar de una manera profesional, ética y legal. El uso de estos activos puede ser revisada, vigilada y o registrada en cualquier momento por SYKES para el cumplimiento de las políticas, normas y control de calidad, o como lo requiere la ley. No debería haber ninguna expectativa de privacidad de ningún tipo en relación con el uso de nuestros activos tecnológicos. Los proveedores renuncian a cualquier derecho de privacidad en cualquier cosa que un proveedor o su personal pueden crear, almacenar, enviar o recibir a través de cualquier medio de activos de tecnología. Los proveedores aceptan que SYKES y/o sus clientes, tienen derecho a controlar todo el uso de sus respectivos activos de tecnología.

Si un proveedor tiene alguna pregunta sobre el uso o la conveniencia de la intención de uso que un proveedor hará de los activos de tecnología de SYKES o de sus clientes, el proveedor comunicará la pregunta a SYKES antes de tomar acción.

EXCLUSIÓN DE PROVEEDORES

Serán causales de exclusión indefinida:

- a) No cumplir con los criterios establecidos en el Código de Conducta de Proveedores de SYKES.
- b) Entregar documentación o soportes falsos para la inscripción o como respaldo de los servicios o productos que ofrece.
- c) Obtener una calificación inferior o igual a 50 puntos en la reevaluación una vez presentado el plan de acción.

- d) Generar conductas dirigidas a eludir la transparencia en los procesos de adjudicación de bienes y servicios.
- e) Realizar cobros indebidos.

Cómo reportar las preocupaciones a SYKES

Si desea reportar una preocupación o una pregunta para SYKES con respecto a este Código de Conducta para Proveedores, por favor envíe un correo electrónico a comprometerse@sykes.com, o ponerse en contacto con el Departamento de Compras de SYKES Costa Rica, o escribir a:

Firma Aceptación del Proveedor o su representante legal.

Identificación. Fecha.

Anexo 2. Manual de Proveedores

Manual del Proveedor – SYKES Latin America S.A

Contenido

Introducción	116
Objetivos	117
1. Gestión de Proveedores	119
1.1 Inscripción	119
1.1.2 Formulario de inscripción	119
1.1.2 Documentos legales.	122
1.2 Criterios de Escogencia del Proveedor	122
1.2.1 Evaluación de proveedores	125
1.2.2 Aplicación de la evaluación	125
1.2.3 Retroalimentación del resultado de la evaluación de proveedores	128
1.2.4 Sanción y exclusión de proveedores	128
1.2.5 Exclusión de proveedores	128
1.2.6 Mecanismo para canalizar las consultas e inconformidades	129
2. Disposiciones Generales en el Proceso de Compra	129
2.1. Procedimiento en las compras	129
2.2 Entrega de productos o servicios.	132
2.3 Canales de comunicación.	132
2.4 Agenda y Entrega de Mercadería	133
2.5 Recibido de Facturas y Materiales	133
2.6 Condiciones de Pago	134
3. Requisitos Especiales para Proveedores de Servicio	134
3.1 Restricciones dentro de las instalaciones de SYKES.	135
3.2 Normas básicas de seguridad.	136
3.3 Equipo de Protección Personal (EPP)	137
3.4. Compromiso Ambiental	138

4. Solicitud de Acceso a Áreas Comunes.	140
4.1 Asignación de gafete a contratistas.	140
4.2 Asignación de gafete temporal para contratista en caso de no contar con un gafete asignado	142
4.5 Desactivación de gafete.	143
5. Reporte de Daños Ocasionados a la Infraestructura de SYKES por Contratistas o Visitantes	143
5.1 Procedimiento que se debe seguir cuando se determine un daño a la infraestructura de SYKES provocada por un contratista.	143
5.2 Póliza de Riesgos Civiles	144
6. Tipo de Compras donde se debe Considerar el Factor Ambiental y Energético	145
6.1 Compra y mantenimiento de aires acondicionados	145
6.2 Compra de productos de limpieza	146
6.3 Bolsas plásticas	147
6.4 Compra de equipo electrónico	148
6.5 Compra o alquiler de vehículos	148
6.6 Compra de suministros de oficina.	149
6.7 Sustancias químicas y productos peligrosos.	150
6.8 Compra de pintura	151
7. Contratación de Servicios de Transporte.	Error! Bookmark not defined.
8. Servicio de Alimentación.	153
9. Contratistas de Obras Constructivas, Trabajos de Mantenimiento de Edificios y Cualquier Otro Similar.	153
10. Empresas Recicladoras.	154
Anexo 1 Formularios de Inscripción de Proveedores	Error! Bookmark not defined.

INTRODUCCIÓN

SYKES proporciona soluciones para el manejo del contacto con clientes y servicios de *outsourcing* a más de 200 compañías alrededor del mundo. Nuestros socios de negocios confían en nosotros su activo más importante: sus clientes.

El compromiso de solventar necesidades a sus clientes actuales y futuros, conlleva a realizar procesos de mejora continua en su cadena de valor. Es por esto que el trabajo íntegro y bajo los más altos estándares de ética, calidad y sostenibilidad es indispensable.

Para ello hemos establecido el Código de Conducta como el marco en el cual se deben desarrollar las relaciones entre SYKES y sus proveedores; así como el Manual de Proveedores para SYKES Costa Rica define los procesos mediante los cuales nos relacionamos con nuestros proveedores actuales y futuros, y a estos, conocer la hoja de ruta necesaria para establecer relaciones comerciales.

OBJETIVOS

Establecer con antelación los términos y condiciones transparentes, generales, objetivas y conocidas que rigen las relaciones de SYKES con sus proveedores; ello sin perjuicio de las reglas especiales que para cierta categoría de proveedores e pueda establecer SYKES y de los acuerdos comerciales particulares que, dentro de este marco general, se pacten con cada proveedor.

Definir los procesos necesarios para la selección, evaluación y seguimiento de los proveedores actuales y futuros de SYKES, de tal manera que se garantice el desarrollo de “socios estratégicos” con el objetivo de tener las mejores ofertas, generando ahorros significativos en las compras de bienes y servicios, sin dejar de lado tanto la calidad prestada, el desarrollo de cada uno de los proveedores, así como el alineamiento con la Responsabilidad Social.

Este documento es público, de forma tal que tengan fácil acceso a él todos los proveedores y quienes en el futuro deseen serlo. Para estos efectos, SYKES entregará formalmente una copia del código y del manual a cada uno de sus proveedores nuevos, los cuales deben ser devueltos con la respectiva firma de la alta gerencia o representante legal. Adicionalmente, éstos se exhibirán en forma permanente y actualizados en el sitio Web (Sección Información a Proveedores/Comunicados).

La emisión y publicación del presente manual no implica una obligación continua en el tiempo para SYKES de adquirir productos o servicios específicos o un cierto volumen de mercancías de parte de los proveedores. Este manual es emitido con el propósito de regular de manera transparente, general, objetiva y conocida, con antelación, las relaciones comerciales entre SYKES y sus proveedores, y el abastecimiento de mercancía que se requiera de los proveedores a través

de las órdenes de compra específicas que emita SYKES. En consecuencia, nada de lo expresado en este manual o en los acuerdos particulares, si los hubiere, ni el hecho de haber requerido abastecimiento en el pasado o requerirlo en el futuro de parte de un proveedor mediante la emisión de órdenes de compra, sin importar su número, monto o el tiempo durante el cual se hubieren emitido, constituye una obligación de parte de SYKES de adquirir o continuar adquiriendo productos y/o servicios de parte de proveedor alguno.

ÁMBITO DE APLICACIÓN Y CESIÓN DE OBLIGACIONES Y/O DERECHOS

SYKES Latin America S.A., empresa líder en soluciones de manejo de servicio en pro del desarrollo de sus clientes, se compromete a aplicar los requisitos de la norma ISO 14001:2015 / ISO 14064-1 / ISO 50001:2011 y hacer un uso responsable de todos los recursos, cumplir con la legislación vigente y otros requisitos aplicables. El alcance del Sistema de Gestión Ambiental y Energético aplica para las operaciones en Costa Rica, en sus cinco edificios (Global, Anexo, Moravia, Hatillo, San Pedro), para todas las personas, todas las actividades, servicios de áreas de soporte interno y servicio al cliente; asimismo, se compromete a capacitar a su personal y socios estratégicos en la búsqueda de la mejora continua en los ámbitos económico, social y ambiental, así como promover planes de reducción de uso de recursos, estableciendo metas y objetivos desde las fases de diseño y adquisición.

El Manual de Proveedores es aplicable a todas las adquisiciones de productos y servicios que SYKES efectúa con sus proveedores.

Se define con el fin de proporcionar a los proveedores de SYKES, los procedimientos establecidos para llevar a cabo el proceso de selección, registro y evaluación de proveedores, recibo de facturas y los pagos de bienes y servicios.

El Manual de Proveedores tiene aplicación en todas y cada una de las relaciones comerciales con los proveedores e, igualmente, tendrán aplicación los acuerdos particulares que se suscriban con algunos de ellos.

Los proveedores no podrán ceder sus obligaciones y/o derechos emanados de las relaciones comerciales y contractuales regidas por este manual y los acuerdos particulares, sin contar con el consentimiento previo, expreso, específico y escrito de SYKES, salvo que las leyes aplicables contemplen algo diferente.

GESTIÓN DE PROVEEDORES

1.1 Inscripción

Es el trámite inicial que debe realizar cualquier proveedor que desee participar en los procesos de adquisición de SYKES Latin America, S.A.

La inscripción de proveedores se podrá dar en cualquier tiempo y estará sujeta a las necesidades que se presenten en SYKES. Dentro de los requisitos que se solicitan están:

- ✓ Entrega de Código de Conducta de Proveedores firmado.
- ✓ Entrega de Manual de Proveedores firmado.
- ✓ Formulario de inscripción completo y firmado.
- ✓ Documentación solicitada en el formulario.

1.1.2 Formulario de inscripción.

Se le suministrará al proveedor el formulario “*Vendor Required Information*”, este formulario será nuestra base de inicio para la evaluación de un nuevo oferente que esté en la disposición inmediata de iniciar relaciones comerciales con SYKES (**ver anexo 1**).

El formulario está distribuido en tres áreas específicas que deben cumplir a cabalidad nuestros nuevos proveedores.

Datos empresariales:

- Nombre de fantasía (físico o jurídico).
- Razón social.
- Cédula (física o jurídica).
- Nombre del Representante Legal.
- Cédula del Representante Legal.
- Dirección exacta de la empresa.
- Apartado postal.
- Datos del contacto directo (nombres, correos, faxes y teléfonos).
- Página Web.
- Clasificación de la empresa (industrial, Pymes, cooperativa, asociación, otros).

- SYKES no realizará distinción o discriminación según la clasificación.
- SYKES buscará favorecer a las empresas nacionales en igualdad de condiciones de oferta (precio y calidad).
- Moneda de facturación (dólares o colones).

Responsabilidad Social.

SYKES busca que sus proveedores sean socialmente responsables, para ello evaluará al proveedor en este punto y buscará la mejor manera de guiarle, enseñarle y capacitarle en todo lo referente a la responsabilidad social empresarial, con el fin de que juntos tengan un crecimiento mutuo y un claro compromiso con la sociedad.

El proveedor será evaluado en tres ámbitos: Económico, Social y Ambiental.

B.1 Económico:

1. Cumple con los requisitos fiscales de acuerdo con la ley.
2. Cuenta con un Código de Ética y anticorrupción o aplica políticas éticas y de anticorrupción.
3. La empresa respeta y promueve la propiedad intelectual (ejemplo: no utiliza productos piratas, falsos o de contrabando).
4. La empresa considera criterios económicos, ambientales y sociales para seleccionar a sus proveedores.
5. La empresa rinde cuentas a sus partes interesadas (ejemplo: memorias laborales, informe de responsabilidad social o sostenibilidad, reporte de responsabilidad social, o reporte integrado).
6. Tiene algún tipo de participación con la comunidad donde opera. ¿Qué tipo de participación?
7. La empresa mantiene alianzas público-privadas o estratégicas para el crecimiento del negocio y la comunidad.

B.2 Social:

1. Cantidad de empleados que laboran en la empresa.
2. La empresa cuenta con trabajadores menores de edad. En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuenta con el permiso especial?
3. La empresa cuenta con prácticas o políticas para evitar la discriminación de personas por razones de edad, etnia, religión, sexo, orientación sexual, afiliación política u otra.

4. La empresa promueve la inclusión de personas con discapacidad en puestos laborales.
5. Posee programas para incentivar la igualdad de género.
6. La empresa respeta el salario mínimo de ley definido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
7. Están todos los empleados de la empresa asegurados y con póliza de riesgo del trabajador.
8. La empresa respeta las jornadas de trabajo definidas en el Código de Trabajo.
9. La empresa cuenta con un plan de incentivos para sus colaboradores.
10. Posee programas de desarrollo personal y profesional para los colaboradores.
11. Los colaboradores e instalaciones poseen el equipo de seguridad y de emergencias necesarios para operar.
12. Cuenta con políticas de salud ocupacional.

B.3 Ambiental:

1. De acuerdo con la naturaleza del negocio, tiene identificadas las regulaciones ambientales que debe cumplir.
2. La empresa posee algún programa de reciclaje.
3. La empresa maneja algún programa de ahorro en el consumo de agua.
4. La empresa maneja algún programa de reducción en el gasto de energía eléctrica.
5. La empresa tiene algún programa de voluntariado.
6. Posee alguna certificación o galardón ambiental.
7. Posee la certificación Bandera Azul Ecológica.
8. Poseen algún sistema de gestión (ejemplo: ISO 14K, 50k, 9K o INTEG35).
9. Acepta que SYKES realice visitas periódicas a las instalaciones.

1.1.2 Documentos legales.

Se le solicitará al proveedor los documentos legales que proporcionen seguridad de trato comercial entre ambas entidades, entre otros.

Personería jurídica con menos de tres meses de haber sido emitida.

Cédula del apoderado general.

Si es una persona física, debe adjuntar copia de cédula.

Certificación bancaria con número de cuenta (expedida en el año vigente de su revisión).

Cartas comerciales.

Certificados de manipulación de alimentos de los empleados (cuando lo amerite).

Certificados de patentes de alimentos y bebidas de la Municipalidad (cuando lo amerite)

Para poder hacer el debido registro, el proveedor debe estar al día e inscrito en la D.G.T (Dirección General de Tributación Directa), CCSS y la póliza de Riesgos del Trabajo del INS y no encontrarse en estado de embargo o liquidación.

1.2 Criterios de Escogencia del Proveedor

El proceso de selección de proveedores se realiza solo con los proveedores que han efectuado el trámite de inscripción y enviado la totalidad de los documentos exigidos.

Al momento de la compra se realizará una evaluación para escoger o seleccionar al proveedor tomando los siguientes criterios:

Criterio	Indicador	Valor %
Precio total	¢ o \$	55
Calidad del producto	1/2/3	5
Tiempo de entrega	Días	10
Garantía	Meses	10
Energético	Eficiencia	10

Ambiental	Matriz ambiental adjunta	10
Total		100

La puntuación mínima para ser considerado en la compra es de ----, y se obtiene de la suma total del puntaje de cada criterio.

Tabla de definición de indicadores:

Criterio	Indicador
Precio total	Se pondera la puntuación de acuerdo con el precio ofrecido, tomando como base el precio menor.
Calidad del producto	Se califica de 1 a 3 (donde: 1. Dudosa calidad, 2. Calidad comprobada por la empresa, 3. Certificación de calidad).
Garantía	Se pondera la puntuación de acuerdo con el tiempo ofrecido en meses, tomando como base la garantía más alta.
Tiempo de entrega	Se pondera la puntuación de acuerdo con el tiempo de entrega ofrecido, tomando como base el tiempo menor.
Energético	Se evaluará con Sí, No cuenta o No. En caso de ser un criterio en la compra, deberá cumplir con lo definido en la matriz energética.
Ambiental	Se evaluará con Sí, No cuenta o No. En caso de ser un criterio en la compra, deberá cumplir con lo definido en la matriz de productos/servicios.

Matriz de criterio ambiental:

Matriz de productos/servicios
Se evaluarán con un Sí, si el proveedor cumple con alguno de los siguientes criterios:
El proveedor tiene alguna certificación ambiental o galardón ambiental.
El proveedor está certificado para el traslado de diésel.
El proveedor entrega los materiales del seminario o curso digitalmente y no impresos.
El proveedor recolecta el gas refrigerante de los equipos de aire acondicionado.
El proveedor tiene productos ecoamigable (25% de los productos que entrega).
El proveedor utiliza o entrega productos químicos que no contenga ni fosfatos, ni cloro.

Consideraciones generales:

Precio: se considerará el valor de la oferta económica de bienes y servicios.

Calidad: el proveedor debe brindar un bien o servicio que cumpla con todos los requerimientos de un sistema de gestión de calidad que pueda responder rápidamente a los problemas que surjan, garantizando confianza, beneficio mutuo y eficiencia.

Garantía: este criterio califica el servicio de posventa, la asesoría y la garantía que ofrece el proveedor a la hora de suministrar un bien o servicio. Este criterio agrega valor al producto o servicio adquirido.

Cumplimiento en tiempo: evalúa el cumplimiento del proveedor en cuanto a la puntualidad en la entrega, teniendo en cuenta las fechas o el tiempo pactado; además, califica la capacidad de respuesta que tiene el proveedor ante los inconvenientes o imprevistos que se puedan presentar en la empresa.

Cumplimiento en pedidos: evalúa el cumplimiento del proveedor en cuanto a la entrega de la totalidad de los productos solicitados o del servicio requerido, en la fecha estipulada.

Energético: este criterio apoya a proveedores que vendan equipos o artículos con ahorro de energía. SYKES tendrá una tabla de consumos mínimos establecidos, la cual será base para la adquisición de equipos.

Impacto medioambiental: si la empresa posee al menos un procedimiento de reciclaje en su tratamiento de sus desechos, uso de materiales biodegradables, uso de materiales reciclados, procedimiento de disposición de desechos tóxicos, sus productos cumplen con los criterios ahorro de energía.

Formulario de inscripción de proveedores: es el formulario que se debe completar en el momento que desee participar como proveedor de SYKES.

Notas:

El proveedor debe obtener una puntuación mínima de 75 puntos con el fin de ser calificado como posible oferente en la compra solicitada.

Para los proveedores cuya adquisición sea por más de \$10.000.000, se les realizará análisis de indicadores de apalancamiento y liquidez.

La selección de proveedores la realiza el Supervisor de Compras con base en criterios establecidos previamente; si cumple con todos los requisitos y obtiene la calificación mínima, ingresa al listado de oferentes para una compra determinada.

1.2.1 Evaluación de proveedores.

Es la herramienta que permite valorar objetivamente el desempeño de los proveedores anualmente, en términos de cumplimiento, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social que incluye temas de medio ambiente y energía; determinando así su efectividad en el suministro de bienes y servicios, además de contribuir con el desarrollo y mejora continua del proveedor. Aplica para los proveedores que han suministrado bienes o servicios a través del Departamento de Compras.

La evaluación de proveedores la debe hacer el personal del Departamento de Compras y otras áreas que SYKES designe mediante un formato de evaluación de proveedores.

1.2.2 Aplicación de la evaluación.

La evaluación de proveedores se aplica interna y externamente.

Evaluación interna: cuando se hace la selección del proveedor que venderá un bien o servicio a SYKES, la escogencia del proveedor se realiza de acuerdo con los criterios de selección vistos en el apartado 1.2, selección de proveedores. Para ello, el Departamento de Compras llevará una bitácora de las compras anuales de cada proveedor, generando un expediente por cada compra.

Evaluación externa: se hará una visita anualmente donde se auditarán los requisitos legales, organizaciones y de Responsabilidad Social.

Visitas periódicas:

SYKES realizará visitas periódicas a las instalaciones de nuestros proveedores con el fin de verificar que cumplan con los requisitos indicados anteriormente.

Anualmente se deben visitar al menos 30 proveedores.

Si el proveedor no acepta las visitas, se considera como un proveedor riesgoso y se procederá a eliminarlo de nuestra base datos y, por ende, a dar por terminada la relación comercial.

Si se encuentran deficiencias subsanables, se le dará un plazo razonable al proveedor para corregir y se hará una visita de seguimiento después del plazo.

En caso de que el usuario solicitante manifieste inconformidad frente al servicio prestado por el proveedor, este podrá solicitar la aplicación de la correspondiente evaluación, antes del tiempo establecido. Esto con el fin de tomar las acciones pertinentes.

Toda empresa inscrita como proveedor, por medio de este manual, acepta que SYKES puede visitar las instalaciones principales del proveedor con el fin de hacer una verificación de los criterios económicos, sociales y ambientales a los que el proveedor se comprometió a gestionar dentro de su negocio. Estos criterios incluyen aspectos legales, programas internos para el bienestar de los colaboradores, cuidado del medio ambiente y una gobernanza de anticorrupción y ética.

Los criterios a evaluar se detallan a continuación:

Económicos:

- Cumplen con los requerimientos fiscales de acuerdo con la clasificación de su empresa.
- Poseen el permiso de funcionamiento y patentes municipales.
- Respetan y promueven la propiedad intelectual.
- Cuentan con Código de Ética.
- Tienen alianzas público-privadas o estratégicas para el crecimiento del negocio y la comunidad.

Sociales:

- El proveedor posee algún programa de relacionamiento con la comunidad: voluntariado, campañas educativas, diálogo, etc.
- Inversión social: el proveedor realiza donaciones monetarias o donaciones de equipo/mobiliario para obras de beneficencia social.
- El proveedor cumple con los salarios mínimos estipulados por el Ministerio de Trabajo.
- El proveedor cumple con el máximo de horas laborales permitidas por el Código de Trabajo y la legislación vigente.
- Cuentan con un documento oficial (política, reglamento, norma) que asegura la no contratación de menores de 15 años.
- Si tienen colaboradores entre 15 a 18 años: cumplen con los permisos obligatorios establecidos por el Ministerio de Trabajo.
- Tienen asegurados a sus colaboradores.
- Cuentan con mano de obra local (política de desarrollo económico local).
- Cuenta con políticas de salud ocupacional.
- Tienen un plan de incentivos para sus colaboradores.
- Poseen programas para incentivar la igualdad de género.
- Poseen programas de desarrollo personal y profesional a los colaboradores.
- Los colaboradores e instalaciones poseen el equipo de seguridad y de emergencias necesarios para operar.

Ambientales:

- Cumplen con los requerimientos fiscales de acuerdo con la clasificación de su empresa.
- Poseen el permiso de funcionamiento y patentes municipales.
- Respetan y promueven la propiedad intelectual.
- Cuentan con Código de Ética.
- Tienen alianzas público-privadas o estratégicas para el crecimiento del negocio y la comunidad.

La evaluación de estos criterios tiene un puntaje mínimo de 0 y un puntaje máximo de 15, según los evaluadores que se presenten, siendo 495 puntos la nota más alta a recibir.

Criterios de evaluación			
0	5	10	15
No cumple	Cumple parcialmente	Cumple pero puede mejorar	Cumple expectativas

1.2.3 Retroalimentación del resultado de la evaluación de proveedores.

El resultado obtenido a partir de la evaluación de proveedores es enviado a través de correo electrónico al proveedor, indicándole qué acciones debe seguir y un plazo razonable para su ejecución.

1.2.4 Sanción y exclusión de proveedores.

Con el fin de contar con proveedores adecuados que conlleven a la satisfacción de nuestros clientes, se han determinado las causas para sancionar o excluir proveedores.

1.2.5 Exclusión de proveedores.

Serán causales de exclusión indefinida:

- No cumplir con los criterios establecidos en el Código de Conducta de Proveedores de SYKES.
- Entregar documentación o soportes falsos para la inscripción o como respaldo de los servicios o productos que ofrece.
- Obtener una calificación inferior o igual a 50 puntos en la reevaluación, una vez presentado el plan de acción.
- Generar conductas dirigidas a eludir la transparencia de los procesos de adjudicación de bienes y servicios.
- Realizar cobros indebidos.

1.2.6 Mecanismo para canalizar las consultas e inconformidades.

Si el proveedor tiene alguna duda o disconformidad con la inscripción como proveedor, los criterios de selección al momento de realizar una compra y/o la evaluación externa, puede realizarla por escrito al área de Responsabilidad Social, al correo: comprometerse@sykes.com

NOTA:

Habrán excepciones cuando se cuente con proveedores únicos o especializados en los temas a contratar.

2. DISPOSICIONES GENERALES EN EL PROCESO DE COMPRA

2.1. Procedimiento en las Compras

Para relacionarnos directamente con los proveedores, SYKES cuenta con el Área de Compras, la cual está orientada a satisfacer las necesidades de las diferentes áreas del negocio, generando valor desde el primer contacto con los proveedores. Para ello se cuenta con el siguiente proceso:

Proceso de compras.

Requerimiento: cuando surge la necesidad de un bien o servicio en un departamento o área de SYKES, ésta realiza una requisición (solicitud de pedido) al Departamento de Compras, encargado de buscar al proveedor adecuado para cumplir con la solicitud.

Cotización: el proveedor seleccionado realiza y envía una cotización del bien o servicio solicitado, el comprador recibe la cotización, la cual es analizada de acuerdo con los requerimientos solicitados. Si la cotización es aprobada, se genera y se envía la orden de compra al proveedor.

Durante la evaluación para escoger o seleccionar al proveedor con el cual se realizará la compra, se tomarán los criterios mencionados en el apartado de selección de proveedores.

Orden de compra: el proveedor recibe la orden de compra, en la cual se deben especificar los datos y lugar de entrega o prestación del servicio contratado. Sin la orden de compra, el proveedor no puede hacer entrega de los bienes, ni proveer los servicios solicitados.

Mecanismo de formalización ante cualquier solicitud de compra de bienes o prestación de servicios, debidamente emitida por el comprador.

En dicha orden se detallará el tipo de producto o servicio requerido, así como la cantidad de producto solicitado y el lugar donde se deberá entregar el producto o servicio.

Al ser emitida la orden de compra, es deber del proveedor leer cuidadosamente el documento para la aceptación de los términos ahí señalados, siendo estos los que regularán la compra; en consecuencia, a modo de tener por aceptados los términos y condiciones de toda la orden de compra, será obligación del proveedor enviar una copia firmada de la respectiva orden de compra emitida por el proveedor o, en su defecto, un correo con la aceptación.

Sin la orden de compra o el contrato debidamente autorizado por SYKES, el proveedor no podrá hacer la entrega de los bienes, ni prestar el servicio. Para el proceso de licitación se debe programar una presentación presencial, con el objetivo de realizar las consultas o modificaciones pertinentes al contrato/licitación. Los participantes deben asignar un administrador para que sea responsable y vele por el cumplimiento de éste.

Entrega de bienes: el proveedor hace entrega de los bienes en la bodega o recepción de cada edificio, especificada en la orden de compra. La bodega recibe los bienes y la orden de entrega, que el proveedor debe traer para tramitar su factura.

Entrega de servicios: cuando se trata de servicios, al ser realizado adecuadamente, el solicitante crea una hoja de aceptación del servicio y se le hace entrega al proveedor, el cual debe adjuntar en su factura para el pago respectivo.

Facturas: una vez entregados los bienes y servicios, o cumplido satisfactoriamente el servicio, el proveedor debe emitir sus facturas de manera electrónica, las cuales deben contar con la siguiente información:

Orden de compra.

En el caso de un bien: comprobante de entrega de mercancías.

En el caso de un servicio: hoja de aceptación del servicio.

Ante la ausencia o entrega incompleta de la documentación, se rechazará la factura. Solo se recibirán facturas cuando exista la certeza en el sistema interno de la recepción de los bienes o servicio acordado.

La entrega de dichos documentos puede hacerse vía correo electrónico, al correo CRSJO_Compras@Sykes.com. En el tema debe escribirse el número de orden de compra.

Para el caso de facturación electrónica, debe cumplir con los requerimientos descritos por la Dirección General de Tributación Directa.

Pago de facturas: una vez emitida la factura y recibido conforme, esta se tramitará para pago y se enviará a Tesorería para que se realice el pago correspondiente.

En el caso de que la factura o documentación no se reciba conforme, se le solicitará al proveedor una nota de crédito para su modificación o posterior pago de su factura.

El pago de adelantos: una vez aprobado el pago, el proveedor deberá enviar la factura correspondiente con porcentaje negociado por ambas partes: SYKES y proveedor.

Licitación: sistema de ofertas por el cual se da la realización de un servicio o una obra. El proveedor que ofrezca las mejores condiciones de acuerdo con sus bases técnicas y los requerimientos solicitados por SYKES, será tomando en cuenta y se validará con la Gerencia de SYKES para su debida aprobación. Se le entregara formalmente la carta de adjudicación en acuerdo de ambas partes: SYKES y proveedor.

Contratos: para toda compra de bienes y servicios que sobrepase los \$25.000 (veinticinco mil dólares) anuales se hará un contrato, el cual deberá regirse bajo las siguientes condiciones:

Reunión entre las partes para establecer las condiciones y precios.

El proveedor debe enviar un borrador de contrato al Departamento Legal de SYKES.

El Departamento Legal de SYKES revisa el contrato y corrige o agrega términos faltantes.

Se envía de nuevo al proveedor para revisión o validación de los cambios.

Cuando las partes estén de acuerdo, se procede con la firma de este.

Cabe destacar que para para todo proveedor que requiera establecer un contrato, debe seguir todo el proceso de inscripción y evaluación mencionado anteriormente, siguiendo las políticas internas de SYKES y las leyes vigentes.

Toda compra de bienes y servicios será evaluada por el Departamento de Compras tomando en cuenta los siguientes criterios, con su debido peso de valoración:

2.2 Entrega de Productos o Servicios.

En el caso de que el proveedor, durante la entrega de un bien o servicio, no cuente con alguno de los productos requeridos, deberá dar aviso inmediato a la empresa para tomar las medidas necesarias.

Para cumplir con los servicios prestados, el proveedor debe tener o contratar el personal adecuado para el oportuno cumplimiento de las tareas, siendo el proveedor responsable de cumplir con las respectivas leyes laborales y de seguridad de su personal.

El proveedor deberá informar oportunamente a la empresa si se producen cambios en sus datos o información comercial (razón social, contactos o servicios). Además, deberá informar toda alza o baja en los precios con al menos 60 días hábiles de anticipación a su entrada en vigor.

2.3 Canales de Comunicación

El objetivo de estos canales es dar a nuestros proveedores diferentes medios para que tengan una comunicación más cercana y confiable.

Ante cualquier consulta de pago, el proveedor debe seguir uno de los siguientes pasos: teléfonos y correos.

CRSJO_Compras@Sykes.com o al teléfono 2298-2222, con el área de Compras o Contabilidad.

Cafetería: ante cualquier consulta de pago, el proveedor debe seguir uno de los siguientes pasos: teléfonos y correos: abc@sykes.com o a los teléfonos: 2298-2227 o 2298-2222, extensiones: 451405 o 453204.

2.4 Agenda y Entrega de Mercadería

Para realizar la entrega de mercaderías, el proveedor deberá comunicarse con el personal de Compras o el usuario según corresponda. Una vez que sea notificado sobre la orden de compra a fin de agendar cita, se le indicará fecha, hora y lugar de entrega.

Cafetería: el pedido se hace semanalmente, esto ligado a las necesidades y existencias del momento, por lo que la entrega se hace semanalmente o inclusive diariamente, esto depende del espacio de almacenamiento en los congeladores, cámaras de refrigeración y bodegas de las diversas cafeterías.

Esto se hace dentro de un horario de 6:00 a.m. a 4:00 p.m., de lunes a sábado, dependiendo de la ruta de entrega de cada proveedor.

2.5 Recibido de Facturas y Materiales

El horario de atención a proveedores es de lunes a viernes, de 1:00 p.m. a 4:00 p.m., en todos los edificios de SYKES.

Las facturas a las que previamente se les haya generado orden de compra o solicitud de pago (orden de servicio), deberán ser recibidas únicamente en las bodegas respectivas de cada edificio o vía electrónica, según el caso.

Los documentos que debe anexar el proveedor para entregar la factura son:

- Factura original y copia.
- Copia de la orden de compra/solicitud de pago.
- Remisión, acta de entrega o documento soporte.

Cafetería: las notas de crédito deben venir con los datos del proveedor y la razón social SYKES Latin America S.A, y el monto que sea igual a rebajar en esta.

NOTA: Si la factura presenta tachones, enmendaduras o diferencias respecto a la orden de compra o solicitud de pago, será causal de devolución por parte de SYKES.

2.6 Condiciones de Pago

Las siguientes son condiciones de pago para los proveedores:

- Se realiza transferencia electrónica a los proveedores que tengan inscrita su cuenta bancaria.
- No se realizan pagos a terceros diferentes del mismo proveedor.
- El plazo para pago de facturas es de 30 días hábiles.
- Los adelantos serán negociados por el Departamento de Compras y aprobados por la Gerencia Financiera y deberán venir implícitos en la cotización o contrato.

3. REQUISITOS ESPECIALES PARA PROVEEDORES DE SERVICIO

Todo proveedor que necesite dar un servicio dentro de las instalaciones de SYKES, debe cumplir las siguientes normas y requisitos revisados en la CHARLA DE CONTRATISTAS, a la cual debieron asistir o deben asistir como **REQUISITO** para realizar trabajos en el área de *FACILITIES* y visitas técnicas que impliquen acceso a áreas consideradas como restringidas o con algún nivel de riesgo (techos, azoteas, entrecielos, etc.). Los siguientes requerimientos no eximen de la charla.

Documentos previos que se deben presentar para el ingreso a las instalaciones de SYKES.

La empresa en cuestión debe brindar a SYKES la siguiente información:

Todo proveedor, sus empleados directos o terceros subcontratados que ingresan a las instalaciones de SYKES Latin America S.A., en representación del contratado por SYKES, deben incluirse en las Planillas de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y Pólizas de Riesgos del Trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS) de la empresa contratada.

Se debe informar al contacto responsable del ingreso por SYKES, vía correo electrónico (*e-mail*), sobre las personas que ingresarán a laborar, junto con el número de cédula (en el caso de nacionales) y el número de cédula de residencia libre de condición (en el caso de extranjeros), para que se generen los permisos de ingreso correspondientes en los puestos de Oficiales de Seguridad (documentos al día).

Se debe anexar en el correo, copias de Planillas del INS RT o inclusiones al día, donde demuestre que las personas que indican en el correo están cubiertas por la respectiva póliza, así como certificación de Póliza del INS al día de la empresa.

En el momento de hacer ingreso a las instalaciones de SYKES, debe presentar el documento de identidad correspondiente. Si debe entregar este documento a otra instancia en el mismo momento (ingreso a Zona Franca), debe entregar evidencia de esta situación (carné de ZF y enviar escaneo del documento de identificación, para su previa validación por SYKES). El documento de identificación debe estar al día.

La solicitud de ingreso debe realizarse de forma diaria, por periodo definido (De / Hasta) o por proyecto, según la necesidad de este.

Si entregan documentos originales, dejarlos en Recepción de SYKES (Global Park, Hatillo, Moravia) con la indicación: ATENCIÓN DOCUMENTOS INS EMPRESA xxxxxx, o enviar escaneado a abc@sykes.com.

3.1 Restricciones Dentro de las Instalaciones de SYKES

Toda persona que ingrese a SYKES en representación de una empresa o proveedor, debe firmar el acuerdo de confidencialidad SYKES y asegurar que la información recolectada será utilizada exclusivamente para el propósito definido y no deberá revelar la información a ningún tercero sin previo consentimiento de SYKES.

Todo proveedor debe estar escoltado por personal de SYKES o previamente autorizado, no se permite el libre tránsito por las instalaciones sin esta condición. En casos de trabajos específicos, se podrán generar permisos especiales según la condición, previamente aprobados por CRSJO_Facilities-Security SYKES.

El uso de teléfonos está restringido a áreas comunes; igualmente, no se permite tomar fotografías, salvo que exista consentimiento previo y que sea justificado por el responsable de SYKES de la visita o proveedor.

El proveedor deberá acatar las normativas en materia de evacuación en caso de activación de la alarma de emergencia, la escolta o encargo debe explicarle la ruta a seguir en caso requerido.

3.2 Normas Básicas de Seguridad

Todo el personal debe usar los equipos de protección personal que sean requeridos de acuerdo con la labor que se desarrolle (cascos, arnés, guantes, anteojos); igualmente, demarcar áreas con conos, cinta de seguridad, etc.

En el caso de visitas e inspecciones, debe contar con requisitos mínimos, como zapatos de seguridad, además de anteojos de seguridad y casco, si el área lo requiere.

Debe permanecer en la zona asignada y solicitar permiso para circular y/o se traslade a otras zonas de la compañía.

Las áreas para trabajar deberán estar demarcadas, rotuladas y con los elementos visuales necesarios para evitar que un colaborador de SYKES ingrese por desconocimiento al área y pueda ocasionar un accidente.

Debe reportar inmediatamente todo accidente y/o incidente grave que ocurra durante los trabajos, sea que ocasione lesiones y/o daños materiales serios.

Será retirado de las instalaciones de la compañía si se encuentra bajo los efectos del alcohol, drogas y/o sedantes, o se manifieste en forma violenta, grosera, insegura, o que interfiera con el normal funcionamiento de las operaciones.

Al finalizar la obra, debe retirar material sobrante y desechos que generó el trabajo.

Debe solicitar autorización especial para usar y/o almacenar dentro de las instalaciones, sustancias inflamables o combustibles, tóxicas, corrosivas o reactivas.

Debe solicitar autorización especial, por medio del MAN 802-0003, Formulario para permiso en caliente, para realizar cualquier trabajo en caliente, el cual implique soldaduras o el uso de equipos que generen chispas, llamas y calor en forma excesiva, así como los trabajos en alturas, en solitario, espacios cerrados confinados, trabajos eléctricos, mecánicos, entre otros.

Debe solicitar autorización especial para realizar el trabajo, cuando dentro de la labor que ejecutan se diera otro trabajo imprevisto a lo proyectado.

Debe estar preparado para ejecutar las labores que le han sido asignadas, siguiendo los lineamientos y procedimientos que aseguren un buen trabajo y buenas prácticas de salud ocupacional.

Se acatará cualquier lineamiento adicional que solicite SYKES, en procura de crear un ambiente de trabajo seguro y respetuoso.

Trabajos que generen ruido, polvo o cualquier evento que pueda afectar al personal alrededor o, incluso, afectar el buen funcionamiento de los equipos, deben ser previamente autorizados y coordinados de una manera adecuada entre proveedor y SYKES.

Todo empleado del contratista debe firmar el acuerdo de confidencialidad entre él y SYKES, el cual indica básicamente que toda información que recopile en SYKES es confidencial y no puede ser divulgada sin la debida autorización de SYKES.

Prohibido el uso del teléfono celular en áreas de trabajo dentro de SYKES, así como tomar videos o fotografías.

SYKES no prestará herramientas ni escaleras, le corresponde al proveedor traer todo lo requerido.

Todo trabajo de relevancia debe quedar documentado en un reporte escrito, para lo cual el proveedor debe generarlo, ya sea con su propio formulario o utilizando un Formulario Base que SYKES le proporcionará.

3.3 Equipo de Protección Personal (EPP)

Todo equipo de protección personal requerido debe ser certificado al menos con las normas básicas que se detallan en la MATRIZ DE EQUIPO PROTECCIÓN PERSONAL de SYKES que se presentó en la charla. Igualmente, se mencionan detalles en este documento de algunos de los EPP básicos.

ZAPATOS DE SEGURIDAD. Características mínimas requeridas: puntera resistente a los golpes equivalente a 200 Julios, cumplimiento de las normas ENISO20344:2004/A1:2007S3, que sean antideslizantes. USO: en toda actividad.

ANTEOJOS DE SEGURIDAD. Características mínimas requeridas: resistente a impactos abrasión y salpicadura de líquidos irritantes. Cumplimiento de la norma ANSI Z87.1, que sea antiempañante. Protección lateral.

GUANTES TEJIDOS DE LÁTEX. Características mínimas requeridas: antideslizante, de protección contra riesgos mecánicos. USO: trabajos varios.

GUANTES DE CUERO Y LONA. Características mínimas requeridas: reforzado en la palma USO: trabajos de manipulación de materiales de construcción.

CASCO ANSI Z89.1-2003. TIPO 1. CLASE C, G Y E Y NORMAS EUROPEAS DE USO: trabajos en alturas, obra civil.

VER EJEMPLO DE COTIZACIONES, PÁGINA # 6.

3.4. Compromiso Ambiental

SYKES Latin America S.A., empresa líder en soluciones de manejo de servicio en pro del desarrollo de sus clientes, se compromete a aplicar todos los requisitos de la norma ISO 14001:2015 / ISO 50001:2011 y hacer un uso responsable de todos los recursos, cumplir con la legislación vigente y otros requisitos aplicables. El alcance del Sistema de Gestión Ambiental aplica para las operaciones en Costa Rica, en sus cinco edificios (Global, Anexo, Moravia, Hatillo, San Pedro), para todas las personas, todas las actividades, servicios de áreas de soporte interno y servicio al cliente; asimismo, se compromete a capacitar a su personal y socios estratégicos en la búsqueda de la mejora continua en los ámbitos financiero, social y ambiental, así como promover planes de reducción de uso de recursos, estableciendo metas y objetivos desde las fases de diseño y adquisición.

Este compromiso es extendido a sus partes interesadas, por lo cual los trabajos que se gestionan en las instalaciones deben ir alineados a la POL 881- 0002, Política Ambiental y Energética, que involucra tanto a los empleados como contratistas y proveedores. El manejo de los desechos, uso eficiente de los recursos y el compromiso ambiental, son pilares que deben tenerse en cuenta para cualquier trabajo a realizar. Para más información de nuestra política, por favor solicitarla a ComprometeRSE@sykes.com.

Cabe destacar que, para cumplir con los requisitos de la Carbono Neutralidad, en caso de refrigerantes en equipos de aire acondicionado y/o refrigeración, se deben seguir las siguientes notas:

Evitar toda fuga descontrolada de gas a la atmósfera, utilizar equipo recuperador donde se pueda y corresponda.

Anotar en los respectivos reportes del equipo intervenido, toda pérdida o recarga de refrigerante y el tipo de refrigerante.

Como medidas de control de refrigerante, se podrán utilizar algunos de estos métodos:

Antes de iniciar los trabajos de recarga de refrigerante, pesar el cilindro y anotar peso inicial en el reporte (ideal en kilogramos). Al finalizar los trabajos de carga o ajuste de refrigerante, volver a pesar el cilindro y anotar su peso final. La diferencia entre el peso inicial y final se asumirá como la pérdida de refrigerante efectuada a la atmósfera cuando el diagnóstico indique que existió fuga. Para este proceso se deben utilizar las romanas electrónicas de SYKES, las cuales cuentan con certificados de calibración que dan fiabilidad de los datos tomados.

Si por las condiciones del trabajo, el tipo de equipo, ausencia o daño de la balanza en SYKES al momento de la reparación no es posible utilizar el método de pesado del gas, se podrá utilizar otro dispositivo de peso no certificado, pero castigando un 10% adicional al peso tomado.

Si por las condiciones del trabajo, el tipo de equipo o tamaño del cilindro de gas no es posible utilizar el método de pesado del gas, se deberán utilizar los datos de placa del equipo específicamente donde habla del refrigerante precargado y, con base en éste, asumir que la fuga fue de 100%, 75%, 50% o 25% del refrigerante medido. Si se anota menos del 100%, deberá existir y dejar anotado un criterio técnico que justifique esa decisión.

Si el dato en placa viene en libras, se realizará una conversión de la unidad tomando los datos en libras y multiplicándolos por su equivalente 0,453592 kilogramos, según equivalencias del (SI). El resultado a anotar en el reporte incluirá los primeros cuatro decimales del resultado de la operación.

Si el dato en placa viene en onzas, se realizará una conversión de la unidad tomando los datos en onzas y multiplicándolos por su equivalente 0,028349 kilogramos, según equivalencias del (SI). El resultado a anotar en el reporte incluirá los primeros cuatro decimales del resultado de la operación.

Si se presenta el dato en una unidad diferente, anotar el origen de la fuente y detalles de la conversión, tal como evidencia del cálculo.

4. SOLICITUD DE ACCESO A ÁREAS COMUNES

Cuando el trabajo a efectuar es mayor a un mes en sitio y la permanencia de un supervisor en sitio, por parte de la contratada, es requerido, se puede presentar la solicitud de autorización para utilizar un *Badge* de Contratista por el tiempo definido del servicio para la persona a cargo del resto del personal, esto para facilitar ingreso a áreas comunes de los contratados.

Presentar:

Copia de la cédula (primer filtro para confirmar si el personal puede optar por este beneficio).

Hoja de delincuencia (menos de 1 mes de generada).

Adicional a estos requisitos, pueden solicitarse algunos otros específicos, dependiendo de las labores.

4.1 Asignación de Gafete a Contratistas

Los contratistas que le brinden servicios a SYKES y deban ingresar o permanecer en cualquiera de los edificios por un periodo mayor a 30 días, tienen que portar una tarjeta de identificación llamado *Badge*, el cual contiene un circuito electrónico que está impreso en una de sus caras con el diseño gráfico definido por SYKES Corp. e incluyen: foto del titular, nombre, primer apellido, número de empleado y código de barras para uso en cafetería. Este le permitirá tener acceso a las áreas establecidas para que puedan realizar los trabajos o actividades.

El contratista debe gestionar el *Badge* del personal que desea ingresar a SYKES con el encargado del área a la cual se le va a dar el servicio, y debe brindar previamente la siguiente información:

- Nombre del contratista.
- Fotografía reciente del contratista.
- *Datum* (en casos de oficiales y personal de limpieza).

- Hoja de delincuencia.
- Pruebas de dopaje (en caso de ingreso a cuentas).
- Áreas a las que requiere acceso el contratista.
- Enviar las aprobaciones de accesos al Departamento de Seguridad.
- Solicitud de información y documentación:
 - Cuando el contratista le va a brindar el servicio al área de *Facilities* o al Departamento de Limpieza, se procederá a realizar un análisis de idoneidad mediante la herramienta designada por SYKES.
 - El Departamento de Seguridad evaluará la información y procederá a crear el *Badge* solicitado para el contratista, con los accesos aprobados.
 - El encargado del área entregará al contratista el *Badge* correspondiente y se asegurará de que el contratista conozca los lineamientos para la utilización del *Badge*.

Deberes del contratista:

- Portar el *Badge* de forma visible.
- Informar de cualquier desperfecto del *Badge*.
- Asegurar que la fotografía del *Badge* sea visible.
- Pasar su *Badge* por todos los lectores que documenten sus recorridos internos.

Aspectos que debe tomar en consideración el contratista en relación con el uso del gafete e ingreso a las instalaciones de SYKES.

Los contratistas que tengan asignado un *Badge* de contratista y cumplan con los requerimientos estipulados por cada cuenta, no necesitarán escolta en los lugares donde su *Badge* le permita el acceso.

El encargado del área interesada en el trabajo que realizará el contratista, será responsable de entregar en la Oficina de Seguridad, el *Badge* asignado al finalizar el trabajo contratado.

En caso de pérdida o extravió del *Badge* del contratista, se debe informar inmediatamente al Departamento de Seguridad para proceder con la desactivación de los accesos respectivos.

En caso de pérdida o extravió del *Badge* del contratista, el encargado del área interesada enviará un correo electrónico solicitando un nuevo *Badge* para el contratista.

Se prohíbe el uso de cualquier gorra, visera, gorro o cualquier aditamento que dificulte la identificación de cualquier persona. Solamente se permitirá el uso de cascos o máscaras que protejan al contratista de un posible accidente.

Los contratistas que ingresen equipos que tiendan a confundirse con activos de la compañía o de sus clientes, deben registrarlos en la entrada de cada edificio al momento de ingreso a las instalaciones.

4.2 Asignación de Gafete Temporal para Contratista en caso de no Contar con un Gafete Asignado

El contratista reportará la falta del *Badge* en el puesto de oficiales de la entrada.

El oficial de seguridad identificará al contratista utilizando la base de datos de seguridad o el *Employee Roster*.

El oficial de seguridad procederá a desactivar los accesos del *Badge* de identificación personal del contratista y activar los accesos del *Badge* temporal.

El oficial de seguridad realizará una anotación en la bitácora indicando:

- Fecha.
- Nombre.
- *Employee ID*. (Número de empleado).
- Cuenta.
- Número de *Temporary Badge* (gafete que SYKES asigna temporalmente) asignado.
- Firma del empleado.

Una vez realizado este procedimiento, el oficial de seguridad entregará al empleado un *Temporary Badge*, programado con los mismos niveles de acceso asignados al *Badge* de identificación personal durante un día. Este *Badge* deberá ser portado bajo los mismos lineamientos que el *Badge* permanente.

En los casos en los cuales el contratista no posea el *Badge* por motivo de pérdida o robo, se le dará acceso al *Badge* temporal hasta que el empleado reciba el nuevo *Badge*.

En el momento en que se devuelve el *Badge* temporal, se anotará la fecha de devolución en la bitácora.

Al recibir el *Badge* temporal, el oficial de seguridad desactivará los accesos asignados al *Temporary Badge* y activará el *Badge* de identificación personal del contratista.

4.5 Desactivación de Gafete

Cuando el contratista haya terminado el servicio, debe entregar el *Badge* al Jefe de área de SYKES para que él proceda con la desactivación.

5. REPORTE DE DAÑOS OCASIONADOS A LA INFRAESTRUCTURA DE SYKES POR CONTRATISTAS O VISITANTES

Ante cualquier daño causado a la infraestructura de SYKES, el contratista debe reportarlo al Departamento de Seguridad de SYKES y a la Gerencia encargada que le solicitó el servicio, para determinar las acciones según la responsabilidad.

5.1 Procedimiento que se Debe Seguir Cuando se Determine un Daño a la Infraestructura de SYKES Provocada por un Contratista.

En el momento en que un contratista genere o divise algún daño a la infraestructura de la empresa, debe apersonarse al puesto de oficiales para reportar el evento.

Cuando el evento no es reportado pero sí es divisado por el oficial de seguridad, este último deberá detener al infractor.

En ambos casos, el oficial procederá tomar los siguientes datos:

Visitante o contratista:

Nombre de la empresa a la cual representa, en caso de que sea un proveedor.

Datos personales: nombre completo, cédula y número de teléfono.

Datos de la persona que visita o punto de contacto en SYKES.

Datos del vehículo: en caso de que el daño fuera producido por un vehículo, se debe registrar el número de placa.

El oficial de seguridad debe evidenciar y registrar el daño en el cual se incurrió.

El oficial de seguridad procederá a reportarlo inmediatamente al Coordinador del Edificio y al equipo de seguridad.

El Coordinador de Edificio procederá a contactar al proveedor que está brindando el servicio contratado para reportar el evento.

Para gestionar la reparación, el Coordinador del Edificio gestionará con el Gerente de *Facilities* y con el Gerente de Edificio, una reunión para valorar el daño en el cual se incurrió.

El Gerente de *Facilities* cotizará el trabajo y determinará, en conjunto con el Gerente de Edificio, si el gasto será cubierto por SYKES o, en su defecto, deberá ser cobrado al infractor o empresa a quien representa.

El Gerente de Edificio le informará al Coordinador del Edificio la decisión tomada.

En caso de que se determine que debe ser cubierto por el infractor, el Coordinador del Edificio procederá a reenviar la cotización al proveedor del servicio contratado para que gestionen el reembolso del dinero o la reparación, según los estándares de SYKES.

En los casos en que existan discrepancias entre las partes y no se llegue a ningún acuerdo, se le remitirá el caso al Departamento Legal para gestionar el reclamo correspondiente y le dará seguimiento hasta tener la resolución respectiva.

5.2 Póliza de Riesgos Civiles

Debido a que la mayoría de los trabajos a realizar dentro de SYKES pueden generar algún riesgo al inmueble, se les recuerda tener sus pólizas civiles al día para salvaguardar cualquier situación que se presente. Dependiendo de la actividad, SYKES solicitará pólizas con montos específicos.

Nota:

Es importante mencionar que todo contratista debe contar con una póliza de seguro; sin embargo, cuando se determine la responsabilidad, este debe realizar la pronta reparación y no esperar hasta que el ente asegurador indemnice.

6. TIPO DE COMPRAS DONDE SE DEBE CONSIDERAR EL FACTOR AMBIENTAL Y ENERGÉTICO

Compra y mantenimiento de aires acondicionados.

Para el producto:

Aportar la ficha técnica del equipo donde se detalle claramente:

Vida útil del equipo

Los equipos tendrán la “etiqueta energética” que informe sobre la eficiencia energética del equipo. Se adquirirán productos con etiqueta entre A – C; certificaciones SEEL entre 13 y 16 y que ofrezcan tecnología “*inverter*”.

El refrigerante del equipo debe ser “amigable con el ambiente”, de tipo R-410a o similar, que no tenga efecto negativo sobre la capa de ozono y estar certificado.

Tener un bajo nivel de ruido, indicado en la ficha técnica del equipo.

De ser posible, el equipo estará embalado en materiales reutilizables y/o reciclables. Se buscará evitar el embalaje en estereofón.

El equipo traerá la hoja de seguridad del gas refrigerante del equipo y además, indicar la cantidad de gas refrigerante que posee el equipo en kilogramos.

Para el proveedor de la instalación y/o mantenimiento:

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día con el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS, que incluya la lista de trabajadores cubiertos y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad).

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

Presentar un plan de manejo de los residuos que genere, indicando la disposición final, tanto para ordinarios, reciclables y especiales. Este plan será realizado siguiendo el formato del Ministerio de Salud y la legislación vigente.

Ofrecer servicio de mantenimiento eficiente y entregar un informe con el detalle de los mantenimientos realizados, especificando si se rellenó con gas refrigerante y con cuánta cantidad.

Compra de productos de limpieza:

Productos líquidos para aseo de edificios: se incluyen en esta sección productos como desinfectantes, limpiadores multiuso, limpiadores de piso, jabón de lavar platos, jabón de lavar tela y similares.

Los productos estarán registrados ante el Ministerio de Salud. Para su evidencia deben presentar el código entregado por la Dirección de Registros de Productos de Interés Sanitario. En caso de no requerir registro, se deberá presentar una nota del Ministerio de Salud que así lo indique.

Presentar su respectiva hoja de seguridad, de lo contrario serán rechazados.

Ser productos amigables con el ambiente, de preferencia biodegradables. Para evidenciarlo deben presentar certificación de biodegradabilidad emitido por un laboratorio acreditado.

Productos libres de contenidos peligroso, cancerígenos o que afecten la capa de ozono.

Usar envases reutilizables y/o reciclables. Se prohíbe el uso de estereofón.

Productos de aseo personal: se incluyen en esta sección productos como papel higiénico, toallas de secado de manos, jabón de manos y similares.

Los productos estarán registrados ante el Ministerio de Salud. Para su evidencia deben presentar el código entregado por la Dirección de Registros de Productos de Interés Sanitario.

Presentar la ficha técnica del producto.

Ser productos amigables con el ambiente, de preferencia biodegradable. Para evidenciarlo deben presentar certificación de biodegradabilidad emitido por un laboratorio acreditado (se excluye de este requisito el papel higiénico, ya que por su composición es fácilmente degradable).

Se dará preferencia a la compra de papel higiénico y papel toalla de una sola hoja, elaborado a partir de materias primas entre 80% - 100% recicladas, que no contengan ni colorantes ni perfumes.

Productos libres de contenidos peligroso, cancerígenos o que afecten la capa de ozono.

Usar envases reutilizables y/o reciclables. Se prohíbe el uso de estereofón.

Bolsas plásticas:

Estarán registradas ante el Ministerio de Salud. Para su evidencia deben presentar el código entregado por la Dirección de Registros de Productos de Interés Sanitario.

Presentar la ficha técnica del producto.

Preferible de plástico oxo-biodegradable. Para evidenciarlo deben presentar certificación emitida por un laboratorio acreditado.

Para el proveedor:

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad).

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

El proveedor deberá conocer y cumplir la política ambiental de SYKES.

Compra de equipo electrónico:

Entregar a SYKES la ficha técnica del equipo y su vida útil que indique:

Equipos eficientes con sistemas automáticos de ahorro de energía y certificación “*Energy Star*”.

Los componentes del equipo serán reciclables y de fácil separación de piezas y materiales.

Los equipos estarán libres de materiales y sustancias peligrosas, como mercurio, cadmio o componentes radiactivos.

Cuando se requiera que un equipo trabaje con batería, éstas deben ser recargables.

De ser posible, el equipo estará embalado en materiales reutilizables y/o reciclables. Se buscará evitar el embalaje en estereofón.

Para el proveedor:

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad).

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

El proveedor deberá conocer y cumplir la política ambiental de SYKES.

6.1 Compra o Alquiler de Vehículos

Contar con el visto bueno del taller mecánico, el cual indicará:

Si el vehículo a rentar requiere ser automóvil o carga liviana.

Si el vehículo tiene baja generación de emisiones, indicado en la ficha técnica.

Si el vehículo tiene baja contaminación acústica, indicado en la ficha técnica.

Vehículos con mayor eficiencia, considerar el rendimiento del vehículo (km/litro).

Si las necesidades lo permiten, preferir vehículos híbridos.

Para el proveedor:

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

Ofrecer servicio eficiente de mantenimiento y aprovisionamiento de repuestos.

6.2 Compra de Suministros de Oficina

Papel:

Adquirir papel bond, de preferencia con materia prima de fibra reciclada.

Proceder de plantaciones forestales certificadas, con sellos o etiquetas como, por ejemplo, FSC, PEFC, Ángel Azul, el Cisne Nórdico o etiqueta ecológica de la Unión Europea.

Blanqueado entre 70% - 95%.

Evitar el exceso de embalaje, el empaque será simple y en materiales reciclables.

Productos varios:

Preferir suministros reutilizables, reciclables y/o de materiales reciclados.

Rotuladores o marcadores de tinta de base acuosa y que sean recargables.

Que los recipientes no tengan PVC.

Si son productos de madera, como lápices, que sean elaborados de madera certificada o de explotaciones forestales sostenibles.

Si son productos metálicos, que sean productos elaborados a partir de un solo material, libres de componentes o mixturas.

Para el proveedor:

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad).

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

El proveedor deberá conocer y cumplir la política ambiental de SYKES.

Sustancias químicas y productos peligrosos:

Los productos estarán registrados ante el Ministerio de Salud, para lo cual deberán presentar evidencia con el número de registro sanitario.

Los productos contarán con su respectiva hoja de seguridad en español y con fecha vigente, de lo contrario serán rechazados.

Cada producto individual estará etiquetado e indicar las medidas de primeros auxilios en caso de accidente.

Serán productos amigables con el ambiente, de preferencia biodegradable. Para evidenciarlo deben presentar certificación de biodegradabilidad emitido por un laboratorio acreditado.

Productos libres de contenidos peligroso, cancerígenos o que afecten la capa de ozono.

Preferir productos libres de asbesto.

Usarán empaques reutilizables y/o reciclables. El embalaje de los productos debe ser mínimo y en materiales reutilizables y/o reciclables.

En caso de ser productos agroquímicos, se debe cumplir con lo establecido en la Directriz de Regulación del Uso de Agroquímicos.

Para el proveedor:

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permisos Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad)

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

El proveedor debe acatar y cumplir la política ambiental de SYKES.

Aportar la ficha técnica del producto suministrado que contengan: forma de almacenamiento, manipulación, dosificación, aplicación, conservación, fecha de vencimiento del producto.

Debe aportar las hojas de seguridad vigentes en español para cada producto.

Compra de pintura:

Estar libre de metales pesados, como plomo y mercurio.

Tener bajo contenido de compuestos orgánicos volátiles (COV's) como xileno, tolueno, fenoles y formaldehído. Se establece como parámetro que la pintura contenga menos de 5g/L de COV's.

Pinturas que utilicen disolventes a base de agua.

Que los envases o recipientes sean reciclables.

Para el proveedor:

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Aportar la ficha técnica del producto en español.

Aportar las hojas de seguridad vigentes en español para cada producto.

Contratación de servicios de transporte:

El proveedor contará con los permisos de circulación al día.

Cumplir con la revisión técnica vehicular al día.

Los vehículos estarán libres de fugas o derrames.

El chofer que brinda el servicio debe contar con licencia al día para el tipo de vehículo que maneja.

En caso de requerirse el servicio de transporte para sustancias peligrosas, el vehículo contará con los permisos correspondientes, de acuerdo con lo que establece el Reglamento “24715 Transporte de Sustancias Peligrosas”, y el chofer estará capacitado en transporte y manejo de sustancias químicas y productos peligrosos.

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS, que incluya la lista de trabajadores cubiertos y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad).

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

Servicio de alimentación:

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS, que incluya la lista de trabajadores cubiertos y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad).

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

Presentar copia del carné de manipuladores de alimentos del Ministerio de Salud. Todo trabajador que de alguna manera manipule los alimentos (preparar, empacar, servir, transportar, etc.) deberá contar con dicho carné.

Deberán utilizar vajillas reutilizables como cerámica o vidrio, en última opción se utilizará vajilla desechable que sea biodegradable.

Queda prohibido el uso de utensilios y envolturas desechables de estereofón. El uso del plástico se hará únicamente en situaciones que no sea posible usar vajilla reutilizable.

Contratistas de obras constructivas, trabajos de mantenimiento de edificios y cualquier otro similar:

Cumplir con el 100% de la normativa interna vigente que le aplique.

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS, que incluya la lista de trabajadores cubiertos y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad).

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Copia de la última declaración de renta.

Disponer y utilizar todo el equipo de protección personal requerido para el trabajo a realizar.

Presentar, cuando aplique, los siguientes documentos:

Plan de Salud Ocupacional: cuando la empresa posea más de 10 trabajadores o a solicitud del Área de Salud Ocupacional de SYKES.

Plan de Gestión de Residuos: cuando la empresa contratista realice trabajos que generen residuos dentro de las instalaciones de SYKES, generen residuos peligrosos o especiales.

Cualquier otro requisito específico según sea el trabajo a realizar, dichos requisitos serán indicados al proveedor por parte del Departamento de Proveduría.

Empresas recicladoras:

Todo proveedor de reciclaje, tratamiento de desechos electrónicos y de materiales infecciosos, debe tener y cumplir con los siguientes requisitos:

Cumplir con el 100% de la normativa interna vigente que le aplique.

Estar al día en el pago de las cuotas obrero-patronales con la CCSS.

Contar con el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud para la actividad específica.

Estar al día en el pago de los impuestos municipales.

Presentar constancia de las pólizas del INS, que incluya la lista de trabajadores cubiertos y por tipo de riesgo (según el tipo de actividad).

Presentar copia de constancia de inscripción en Tributación Directa.

Programa de manejo y disposición de residuos.

Certificado de licencia comercial.

Certificado de gestor autorizado.

Programa de salud ocupacional.

Copia de la última declaración de renta.

Disponer y utilizar todo el equipo de protección personal requerido para el trabajo a realizar.

Documento que respalde la calibración de las romanas o balanzas.

Actas de destrucción, una vez realizada la recolección.

Este manual será entregado y firmado por todo proveedor de bienes y servicios que esté interesado en establecer relaciones comerciales con SYKES y que desee ser incluido en el registro de proveedores de la compañía.

Nombre de la empresa o persona física: _____.

Representante Legal: _____.

Firma _____.

Anexo 3. Antiguo Formulario de Registro de Proveedores

 Sykes Latin America, S.A. 3-101-211555-27	
FORMULARIO DE REGISTRO DE PROVEEDORES <small>Toda información suministrada por el proveedor es considerada como confidencial. Antes de completar este formulario debe leer y firmar el Código de Conducta y Manual de Procedimientos de Sykes Costa Rica.</small>	
INFORMACION REQUERIDA	
Nombre Legal (Razón Social)	<input checked="" type="checkbox"/>
Cédula Jurídica o Física.	<input checked="" type="checkbox"/>
Apertura Postal.	<input checked="" type="checkbox"/>
Nombre del Contacto Directo.	<input checked="" type="checkbox"/>
Celular del Contacto Directo.	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de Teléfono Fijo.	<input checked="" type="checkbox"/>
Nombre Representante Legal.	<input checked="" type="checkbox"/>
Número de Cédula del Representante.	<input checked="" type="checkbox"/>
Dirección	<input checked="" type="checkbox"/>
Estado o Provincia	<input checked="" type="checkbox"/>
Correo electrónico	<input checked="" type="checkbox"/>
Página Web	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Es su empresa parte de alguna de las siguientes? <input type="checkbox"/> NIPTMES <input type="checkbox"/> Cooperativa sector: <input checked="" type="checkbox"/> Asociación	
RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Indique (SI o NO) según la aplicación de cada enunciado dentro de su Compañía, mercado con el que	
Económico	
¿Cumple su empresa con las requerimientos fiscales de acuerdo a la ley?	Cumple <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Cuenta su empresa con un código de ética y anticorrupción o aplica política ética y de anticorrupción?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿La empresa respeta y promueve la propiedad intelectual? (Ejemplo: no utiliza productos piratas, falsos o contrahechos).	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Considera su empresa criterios económicos, ambientales y sociales para seleccionar a sus proveedores?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Realiza su empresa cuentas azules por interacción? (Ejemplo: Memorias laborales, informe de responsabilidad social, sostenibilidad, reporte de responsabilidad social, o reporte integrado)	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Tiene algún tipo de participación con la comunidad dando apoyo? ¿Qué tipo de participación?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Mantiene su empresa alianzas pública-privada o estratégica para el crecimiento del negocio y la comunidad?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Social	
¿Cuántos empleados laboran en su empresa?	4545
¿Cuenta su empresa con trabajadores menores de edad?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
En caso de responder SI, ¿Cuenta con el permiso especial?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Cuenta su empresa con prácticas o políticas para evitar la discriminación de personas por razones de edad, etnia, religión, sexo, orientación sexual, afiliación política u otra?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Promueve su empresa la inclusión de personas con discapacidad en puestos laborales?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Parece programar para incentivar la igualdad de género?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Respeto su empresa el salario mínimo de ley definida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Están todas las empleadas de su empresa aseguradas y con póliza de riesgo del trabajador?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Respeto su empresa los jornadas de trabajo definidas en el Código de Trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Cuenta su empresa con un plan de incentivos para sus colaboradores?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Parece programar de desarrollo personal y profesional para sus colaboradores?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Las colaboradoras e instalaciones parecen el equipo de seguridad y de emergencia necesarios para apoyar?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Cuenta con políticas de salud ocupacional?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
Ambiental	
¿De acuerdo a la naturaleza de su negocio tiene identificadas las regulaciones ambientales que debe cumplir?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Parece su empresa algún programa de reciclaje?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Mantiene su empresa algún programa de ahorro en el consumo de agua?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Mantiene su empresa algún programa de reducción en el gasto de energía eléctrica?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Tiene su empresa algún programa de voluntariado?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Parece alguna certificación o galardón ambiental?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Parece la certificación Bandera Azul Ecológica?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Parece algún sistema de gestión? (Ejemplo: ISO 14K, 50k, 9K o INTEG35)	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
¿Acepta que SYKES realice visitas periódicas a sus instalaciones?	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

Información adicional solicitada a Proveedores

Producto o servicio que ofrece:

Otras productos o servicios que puede suministrar:

Condiciones de Pago:

Descuentos:

Otras condiciones:

¿Cumplen con las siguientes requerimientos?

- | Cumple | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Si | No |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
1. ¿Es una sociedad establecida?
 2. ¿Cumple con los requisitos o especificaciones especiales que se le requieren?
 3. ¿Mantiene un stock suficiente para cubrir nuestra necesidad de comprar?
 4. ¿Su tiempo de entrega es inferior a 7 días?
 5. ¿La empresa puede proporcionar los materiales o servicios requeridos acorde a su necesidad?
 6. ¿La empresa transporta los productos hasta nuestras instalaciones?
 7. ¿La empresa previene que los productos no se deterioren durante el transporte?
 8. ¿La empresa respeta los precios estipulados a sus clientes?
 9. ¿La empresa brinda asistencia técnica durante, antes y después de la venta?
 10. ¿La empresa da una rápida respuesta a las cotizaciones?

Observaciones:

Nombre del proveedor o Representante Legal

Firma del Proveedor/a

Cédula del Proveedor/a

Fecha

USO INTERNO

Aprobación:

Cuando el proveedor reúne un 80% de las puntas que le aplican se considera apta.

Cuando el proveedor reúne un 51% a un 79% de las puntas que le aplican se considera condicionada.

Cuando el proveedor reúne un menor del 50% de las puntas que le aplican se considera no apta.

Anexo 4. Cuestionario de Evaluación de Proveedores / Subcontratistas

Proveedor		Subcontratista	
Datos generales			
Nombre de la empresa:		Cedula:	
Actividad de la empresa:			
Domicilio social:			
Nº de sucursales:		En caso de varias sucursales, anexar información relativa al domicilio fiscal y datos de contacto.	
Teléfono:	Fax:	e-mail:	
Nº trabajadores fijos:		Nº trabajadores eventuales:	
Calidad			
1- Dispone de un sistema de calidad certificado según los referenciales (indicar lo que corresponde): (Adjuntar copia del certificado)			
<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001 • Otros • Ninguno 			
2- Tiene previsto la implantación de un sistema de calidad certificado según la norma ISO 9001 en un plazo			
<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses • 1 año • 2 años • No previsto 			
3- Asegura la identificación de los requisitos y su capacidad para cumplirlos antes de comprometerse a suministrar un producto o servicio.			
<ul style="list-style-type: none"> • Si • No 			
4- Asegura la buena manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega de sus productos.			
<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No aplica 			
5- Realiza verificaciones y/o calibraciones y mantenimiento de sus equipos de inspección, medición y			
<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No aplica 			
6- Realiza actividades de inspección y ensayo para verificar el cumplimiento de los requisitos del producto y/o servicio y registra los resultados.			
<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • No aplica 			

Medioambiente	
7-	<p>Dispone de un sistema de gestion ambiental certificado o algun galardón ambiental (indicar lo que corresponde):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001 • Otros • Ninguno
8-	<p>Tiene previsto la implantación de un sistema de gestion ambiental certificado según la norma ISO 14001 en un plazo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 meses • 1 año • 2 años • No previsto
9-	<p>Asegura el consumo racional de materias primas y recursos materiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No
10-	<p>Emplea en la elaboración de sus productos materiales reciclados y/o poco contaminantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No
11-	<p>Realiza una adecuada gestión de los residuos que genera, conforme a la legislación vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si • No
<p>Sykes podrá solicitar al proveedor/subcontratista las correspondientes evidencias que aseguren lo indicado en los apartados 8 a 11.</p> <p>Contestar a la siguiente pregunta en todos los casos.</p>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Autorizaciones administrativas</div>	

12- Dispone de una autorización como gestor/valorizador de residuos. (Adjuntar copia de la autorización)	
<ul style="list-style-type: none"> • Si • No No aplica 	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Comentarios</div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Cumplimentado por:</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fecha y firma:</div>
Resultado evaluación (*): Positivo Negativo	Fecha de evaluación y firma (*):
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Evaluación realizada por (*):</div>	