

RSC+D y proveedores

Teoría y práctica sobre cadenas de suministro incluyentes

Fundación CODESPA



RSC+D y proveedores

Teoría y práctica sobre cadenas de suministro incluyentes

Edición CODESPA
2013

edición
CODESPA

Dirección de la publicación

María Jesús Pérez | Subdirectora de Fundación CODESPA

Coordinación y edición

Silvia Loro | Técnico de Empresa y Desarrollo de Fundación CODESPA

El presente libro surge a raíz de la traducción, adaptación y edición del libro *Business and Poverty. The Global CSR Casebook*, elaborado por CODESPA e ICEP en 2009. Asimismo, contiene adaptaciones del libro *VC para el Desarrollo. Una herramienta estratégica para integrar empresa y empleados en la lucha contra la pobreza* (CODESPA | ICEP, 2012). Finalmente, también se ha elaborado contenido expreso elaborado por Fundación CODESPA.

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), con cargo al convenio "Fomento de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo con Empresa/s o Fundación/es empresarial/es (APPs)". El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de Fundación CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

© Copyright Fundación CODESPA

Maquetación: Sinodal Artes Gráficas, S.L.

Fotografías: Jerónimo Rivero

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2013 Edición CODESPA

ISBN:

Depósito legal: M.

Índice

Entidades colaboradoras	6
Carta de presentación	7
Introducción	9
Teoría sobre RSC+D y cadenas de suministro incluyentes	11
¿Cómo pueden implementarse de manera efectiva las políticas de RSC en las cadenas de distribución globales?	13
Cadenas de distribución globales. La importancia de la trazabilidad y la transparencia	19
RSC+D y cadenas de suministro incluyentes en la práctica	27
Caso Carrefour Cómo contribuir en las cadenas de distribución incluyentes	29
Caso Coop NKL Comercio ético de café: bueno para productores y vendedores	43
Información adicional	55
Otras publicaciones de CODESPA	56

Entidades colaboradoras

FUNDACIÓN CODESPA

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización internacional especializada en desarrollo socioeconómico como motor para disminuir la pobreza en zonas en desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida.



En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran contribución a la lucha contra la pobreza. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

AECID

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), es una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI).



Es, como establece la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, y su objeto, según el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, particularmente los recogidos en el Plan Director en vigor cada cuatro años.

La lucha contra la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Esta, es parte de la acción exterior del Estado y está basada en una concepción interdependiente y solidaria de la sociedad internacional. La Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) configuran una agenda y metodología común en la lucha contra la pobreza, por lo que son el principal referente de la política española de cooperación internacional.

Carta de presentación

A través de la presente publicación, CODESPA trata de mostrar diversas estrategias de RSC+D (Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo) para la creación de "cadenas suministro incluyentes".

Crear cadenas de suministro incluyentes consiste en integrar como proveedores o distribuidores a personas en situación de vulnerabilidad en una cadena de suministro de una empresa. Por tanto, entendemos que las cadenas de suministro incluyentes son una expresión de los negocios inclusivos.

Las cadenas de suministro incluyentes pueden desarrollarse tanto en casos en los que las empresas cuentan con cadenas de suministro globales, como en aquellos casos en los que las empresas se mueven en mercados nacionales o incluso locales. La cuestión es que, en ambas dimensiones, se consideren unas normas de comercio equitativas y que las empresas consideren los difíciles contextos sociales que rodean a los pequeños productores o personas microempresarias con potencial de convertirse en proveedores o distribuidores de sus cadenas de suministro. Todo ello con el objetivo de aprovechar las dinámicas generadas por la empresa en un determinado contexto para generar verdaderas oportunidades de inclusión y de promoción del tejido económico local.

En la experiencia de colaboración de CODESPA con empresas de todos los tamaños y de diversas procedencias, se ha visto cómo su vinculación con comunidades en situación de pobreza que desarrollan iniciativas productivas puede causar un impacto social transformador y perdurable mucho más allá del ciclo de vida que pueda tener un proyecto de cooperación, al tiempo que permite que la empresa desarrolle su actividad comercial. Fortalecer las capacidades productivas y asociativas así como dotar de formación (calidad, contratos, acceso a financiación, marketing de productos, comunicación y venta, etc.) a asociaciones de familias campesinas y/o microempresarios de cualquier sector, es un resultado que permanece. Apoyar a que éstos puedan trabajar con empresas en términos de negocio y en condiciones justas, supone una oportunidad que está en sus manos, un puente para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Tradicionalmente, la población de la Base de la Pirámide ha estado excluida de la economía, ya que incorporar a este segmento en las cadenas de valor puede resultar aparentemente muy costoso. La carencia de infraestructuras y canales de distribución adecuados que afectan a las poblaciones más pobres dificultan que el producto llegue al punto de venta a un precio asequible. Esto tiene un efecto paradójico, ya que las personas con menores ingresos de los países en desarrollo pagan entre un 20 y un 30% más que un ciudadano de un país desarrollado por un mismo producto. Una realidad que merma la calidad de vida de millones de personas, contribuyendo a cerrar el círculo vicioso de la pobreza.

Con esta publicación, CODESPA quiere acercar a empresas y ONG el conocimiento de expertos en cadenas de suministro incluyentes, así como casos reales de empresas que han conseguido establecer relaciones comerciales de alto impacto social.

Esta publicación, pertenece a una serie de publicaciones que pretenden mostrar el potencial que la empresa tiene en la transformación la sociedad, cuando consigue poner al servicio de la lucha contra la pobreza, sus principales capacidades y competencias empresariales.

Esperamos que el contenido de la presente publicación sirva para promover una reflexión en grandes, medianas y pequeñas empresas. Porque mejorar el mundo a través de las relaciones comerciales está al alcance de cualquier empresa, independientemente de su tamaño.

María Jesús Pérez
Subdirectora General
Área Investigación e Innovación Social

Introducción

Las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo o RSC+D que giran en torno a las “cadenas de suministro incluyentes” son el eje temático de la presente publicación.

Entendidas como aquellas iniciativas en las que se trata de integrar como proveedores o distribuidores a personas en situación de vulnerabilidad a una cadena de suministro de una empresa, las cadenas de suministro incluyentes pueden ser una oportunidad de alto impacto social e innovación en el modo de establecer relaciones comerciales y de negocio.

De este modo, CODESPA ha querido recuperar el contenido de la publicación *Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR*, elaborado en colaboración con ICEP en 2009, en la que se ofrecen diversos ensayos y casos reales de empresas que han implementado con éxito estrategias de cadenas de suministro incluyentes.

En primer lugar, los expertos en RSC Esben Rahbek y Mette Andersen abordarán la pregunta “¿Cómo pueden implementarse de manera efectiva las políticas de RSC en las cadenas de distribución globales?”.

En su ensayo “**Cadenas de distribución globales. La importancia de la trazabilidad y la transparencia**”, Bart Slob, investigador en el Centro de Investigación de Empresas Multinacionales SOMO en Ámsterdam (Holanda), mostrará cómo este tipo de estrategias puede dar respuesta en parte a la demanda creciente por parte de los clientes para que las empresas actúen de manera responsable, basándose en los principios de transparencia y trazabilidad.

En la dimensión práctica, se mostrarán los casos de CARREFOUR y Coop NKL. De esta forma, el caso Caso Carrefour: “**Cómo contribuir en las cadenas de distribución incluyentes**”, muestra cómo la alianza con una ONG especialista en el trabajo productivo con pequeños agricultores posibilitó la vinculación de éstos con la empresa.

Finalmente, el caso Coop NKL: “**Comercio ético de café: bueno para productores y vendedores**” relata la historia de esta cooperativa noruega que tuvo que enfrentar las exigencias de sus consumidores para que tomase parte en la solución de la crisis del café de 2001, que puso en peligro la subsistencia de unos 100 millones de productores de café y minoristas en zonas en desarrollo.



Teoría sobre RSC+D y cadenas de suministro incluyentes



¿Cómo pueden implementarse de manera efectiva las políticas de RSC en las cadenas de distribución globales?

*Traducción del libro Business and Poverty. The Global CSR Casebook
CODESPA | ICEP, 2009*

Esben Rahbek Pedersen es estudiante de post-doctorado en el Departamento de “Operations Management” de la Copenhagen Business School. Ha escrito artículos sobre RSC para revistas como “Business and Society Review”, “Business Strategy and the Environment” y “Journal of Corporate Citizenship”. Pedersen es miembro de RESPONSE, una gran iniciativa que estudia percepciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), y tiene experiencia en las áreas de gestión medioambiental, eco-etiqueta y desarrollo del sector empresarial.

Mette Andersen es asesor especial en el Centro Danés de RSC, de la Agencia Danesa de Comercio y Empresas. Previamente trabajó para el Centro de Responsabilidad Social de Copenhague. Andersen tiene un doctorado en RSC de la Copenhagen Business School. En su puesto actual, colabora estrechamente con empresas para integrar aspectos medioambientales y sociales en la gestión de cadenas de distribución globales.

Resumen

Este ensayo trata de la implementación de políticas de RSC en relaciones inter-organizacionales. Más específicamente, se examina cómo una serie de mecanismos de protección pueden promover prácticas de negocio responsables a lo largo de la cadena de distribución. Se argumenta que las medidas de protección son una parte esencial de la RSC, que ayudan tanto a estimular el compromiso entre los socios de la cadena de valor como a reducir el riesgo de incumplimiento de requerimientos sociales y medioambientales.

RSC en las cadenas de distribución globales

Se dice que las empresas son algo más que simples generadoras de beneficios económicos. La responsabilidad social y medioambiental ocupa cada vez un lugar más relevante en las agendas corporativas y las empresas son evaluadas en su habilidad para satisfacer las necesidades tanto de accionistas como de otros grupos de interés (clientes, comunidades, proveedores, gobierno, distribuidores, etc.).¹ Cada vez más empresas están adoptando estándares de gestión, sistemas de comunicación de información y esquemas de etiquetado que les ayuden a regular los impactos sociales y medioambientales de sus actividades de negocio.

Reconociendo que la RSC va más allá del perímetro de una empresa en particular, un número creciente de empresas de gran tamaño están introduciendo políticas de RSC y/o códigos de conducta que cubran la cadena de distribución.² Un código de conducta puede ser definido como un conjunto de principios escritos, pautas o estándares dirigidos a mejorar el desempeño social y medioambiental de una compañía.³

A pesar de su actual popularidad, la gestión y control de la RSC en las cadenas de distribución es una tarea que está lejos de ser trivial:

1. A menudo las empresas de la cadena de distribución están separadas geográfica, económica, legal, cultural y políticamente —algo que incrementa el riesgo de divergir los estándares de RSC a la vez que hace más difícil el monitoreo y seguimiento de las directrices otorgadas.
2. Si los costes y beneficios de las mejoras sociales y medioambientales están repartidos de manera desigual entre las empresas de la cadena de distribución, no hay garantía de que todos los proveedores compartan la misma visión de la importancia de la RSC.
3. La falta de tiempo, dinero y capacidades puede bloquear la implementación de mejoras necesarias para cumplir con las políticas de RSC.
4. Cuando existen solapamientos e inconsistencias entre varias políticas de RSC, se puede causar confusión, frustración e ineficiencias en la cadena de distribución.⁴

¿Cómo puede una empresa asegurarse de que los socios en la cadena de distribución cumplen con los requisitos sociales y medioambientales establecidos en su política de RSC? Trataremos de contestar esta pregunta examinando algunos de los mecanismos de protección que pueden aplicarse al planificar e implementar RSC en la cadena de distribución. Sin tales mecanismos, el incumplimiento se convierte en casi inevitable, lo que puede conllevar graves consecuencias para la imagen y reputación de la empresa. Este ensayo está basado en trabajo previo sobre RSC en las cadenas de distribución.⁵

¹ Ver Pedersen & Andersen, *Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in Global Supply Chains: How codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships*, *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, No. 3/4, 2006, pp. 228-240. También: Neergaard & Pedersen, *Expanding the Concept of Quality Management to Global Supply Chains*, *The Asian Journal of Quality*, Vol. 6, No. 1, 2005, pp. 98-108.

² Ver Jenkins, *Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty*, *International Affairs*, Vol. 81, No. 3, 2005, pp. 525-540. También: Roberts, *Supply Chain Specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 2-3, 2003, pp. 159-170.

³ Ver Pedersen & Andersen, *Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in Global Supply Chains*, pp. 228-240.

⁴ Ver Jørgensen et al., *Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*, Grupo del Banco Mundial, Washington, 2003.

⁵ Ver Pedersen & Andersen, *Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in Global Supply Chains*, pp. 228-240.

Mecanismos de protección y la implementación de RSC

Distinguimos entre cinco tipos de mecanismos de protección: sanciones directas, congruencia de objetivos, intervención de tercera parte, efectos en la reputación, y confianza (ver Figura 1). Cada mecanismo de protección ayuda a garantizar que un agente cumple con un acuerdo. En las siguientes secciones, profundizaremos en cada una de estos mecanismos de protección.



Figura 1

A) Las **sanciones directas** pueden tomar un número distinto de formas. La sanción más rápida e inmediata es romper la relación con un socio de la cadena de distribución en caso de incumplimiento. Sin embargo, esta estrategia tiene ciertas limitaciones. La capacidad para finalizar un contrato depende del poder de negociación de cada parte en la relación. La ruptura de relaciones no es una amenaza creíble si la empresa depende de las transacciones con el socio de la cadena de distribución. Por ejemplo, un caso reciente de Harvard Business School ilustraba como incluso una multinacional gigante como McDonald's puede tener dificultades a la hora de rescindir un acuerdo debido a que sólo unos pocos proveedores tienen capacidad suficiente para servir a sus necesidades.⁶ En la práctica, por lo tanto, las empresas harán grandes esfuerzos para mantener las relaciones con proveedores que no cumplan con ciertas políticas de RSC siempre que los proveedores muestren interés por mejorar las condiciones. Por ejemplo, la empresa puede requerir que el proveedor prepare un plan de acción detallando cómo los aspectos en los que incumplió serán rectificadas. A continuación, se da un marco temporal a los proveedores para llevar a cabo las acciones correctivas correspondientes. Durante el período de llevar a cabo las acciones correctivas la empresa puede realizar visitas de seguimiento así como asistir a sus proveedores en la realización de mejoras. En casos de continua falta de capacidad para o interés por corregir aspectos incumplidos, algunas empresas sí eligen no continuar con la relación de negocio.

⁶ Ver Goldberg & Yagan, *McDonald's Corporation: Managing a sustainable supply chain*, Harvard Business School Case 9-907-414, Boston, 2007.

B) La **congruencia en los objetivos** previene el oportunismo, estimula la cooperación y aumenta el compromiso hacia las políticas de RSC en la cadena de distribución. No es suficiente con que la empresa iniciadora esté dedicada a asuntos sociales y medioambientales, debe además animar a los otros socios de la cadena de distribución a actuar de manera social y medioambientalmente responsable. En otras palabras, la empresa necesita establecer un elemento de **congruencia en los objetivos** que haga a los proveedores actuar de acuerdo a los términos de las políticas de RSC. La **congruencia en los objetivos** puede alcanzarse de muchas maneras: por ejemplo, recompensando el cumplimiento o compensando los costes de las mejoras sociales y medioambientales. La evidencia muestra que tales decisiones deben tomarse pronto. Un estudio sobre la implementación de un código de conducta en 22 empresas multinacionales y sus proveedores concluyó que la pregunta de quién debía soportar los costes de formación y de los cambios necesarios debía abordarse muy al principio del proceso.⁷ Otra manera de estimular la **congruencia en los objetivos** es convencer a los proveedores de que los costes de cumplir con las políticas de RSC son insignificantes. Una encuesta reciente a 1.071 pequeñas y medianas empresas danesas concluyó que sólo un cuatro por ciento de los encuestados creían que la RSC tuviese efectos económicos negativos.⁸ Finalmente, una empresa puede involucrar a los proveedores en el desarrollo e implementación de sus políticas de RSC. Si las políticas de RSC se implementan con un enfoque desde arriba (top-down), puede que sea difícil asegurar el cumplimiento a lo largo de toda la cadena. Un estudio llevado a cabo por Business for Social Responsibility⁹ (ONG estadounidense que promueve la RSC), concluyó que los proveedores consideraban la comunicación y el diálogo a través de talleres, asociaciones y reuniones como elementos importantes para lograr con éxito hacer más ecológica la cadena de distribución. En conclusión, un acercamiento a la RSC más colaborativo y que incluya la implicación de los socios de la cadena de distribución puede fomentar un mayor nivel de **congruencia en los objetivos**.

C) La **intervención de una tercera parte** puede utilizarse para hacer seguimiento de los socios en la cadena de distribución y así salvaguardar la empresa de incumplimientos. Ejemplos de terceras partes controladoras pueden ser ONG, organizaciones industriales, auditores de certificaciones, consultores externos, etc. Desde un punto de vista contractual, es poco relevante si es la empresa misma o una tercera parte la que lleva a cabo el control de los proveedores. Sin embargo, en la práctica, muchas empresas deciden confiar dicha labor a terceras partes que tengan capacidades específicas de evaluación de cumplimiento. Además, los clientes y otros grupos de interés puede que perciban que el seguimiento realizado por terceras partes es más creíble y fidedigno. Sin embargo, merece la pena mencionar que el control por un tercero no es un remedio mágico que automáticamente garantiza el cumplimiento de las políticas de RSC por parte del proveedor. Por ejemplo, el análisis de un proceso de supervisión de trabajo que llevaba a cabo PricewaterhouseCoopers en China y Corea mostró una serie de deficiencias en el sistema que limitaban significativamente el valor adicional de dicha actividad.¹⁰ Sin embargo, la supervisión por un tercero independiente puede aún así ser vista como un importante medio para asegurar la credibilidad y el cumplimiento de las políticas de RSC.

D) La **confianza** puede ser un mecanismo de protección eficiente, sobretodo en relaciones de largo tiempo en las que las partes en el negocio han acumulado un profundo conocimiento mutuo. Muchas empresas se han dado cuenta de que la implementación de políticas de RSC es más fácil de obtener si las relaciones en la cadena de suministro están basadas en la confianza más que en el control. Cierta grado de control –típicamente en la forma de supervisión de los proveedores *in situ*– puede ser necesario para mantener la credibilidad de

7 Mamic, *Managing Global Supply Chain: The sports footwear, apparel and retail sectors*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, No. 1/2, 2005, pp. 81-100.

8 Ver *Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder*, TNS Gallup, Copenhagen, 2005.

9 *Suppliers' Perspectives on Greening the Supply Chain*, Business for Social Responsibility BSR Education Fund, San Francisco, 2001.

10 O'Rourke, *Monitoring the Monitors: A critique of corporate third party labour monitoring*, en: Jenkins, Pearson & Seyfang (eds.), *Corporate Responsibility & Labour Rights. Codes of conduct in the global economy*, Earthscan Publications. London, 2002, pp. 196-208.

cara a los grupos de interés en el negocio. Pero si no está complementado con cierto grado de confianza, la implementación de políticas de RSC puede ser muy complicada de llevar a cabo. En general, las relaciones de negocio nuevas se espera que se caractericen por bajos niveles de confianza. Conforme una relación evoluciona, las dos partes irán conociéndose mejor, lo que a su vez podría llevar a niveles más altos de confianza. En la planificación e implementación de políticas de RSC, una empresa puede por tanto hacer uso de su experiencia en transacciones pasadas a la hora de concretar el seguimiento y supervisión en la cadena de distribución. Por ejemplo, sería un desperdicio de recursos supervisar proveedores que tradicionalmente han sido proactivos en la implementación de normas sociales y medioambientales.

E) Los *efectos en la reputación* son también importantes cuando se discute la gestión de la RSC en las cadenas de distribución globales. En la actualidad, la preocupación por la imagen corporativa y la reputación es una de las principales razones para establecer y cumplir con las políticas de RSC.¹¹ En relación con las políticas de RSC en la cadena de distribución, las empresas quieren mostrar a sus clientes y otros grupos de interés que sus productos y servicios se producen de manera social y medioambientalmente responsable. Sin embargo, los socios en la cadena de distribución puede que no tengan la ambición de ser vistos como buenos ciudadanos corporativos. El cumplimiento con las políticas de RSC dependerá por tanto de si estos actores encuentran un interés en mantener su reputación como socios fiables. Se espera que los posibles efectos en la reputación tengan una alta relevancia como mecanismos de protección en situaciones en las que el proveedor se puede beneficiar de una futura cooperación con el iniciador de las políticas de RSC (por ejemplo, asegurándole más pedidos) y/o cuando el iniciador puede dañar a un proveedor si comunica su falta de cumplimiento a otros agentes influyentes. Un caso concreto es el de IKEA, que es conocido por tener un código de conducta bastante estricto. La empresa ha experimentado cómo sus proveedores usan en ocasiones el cumplimiento de su código de conducta como una señal hacia otros potenciales clientes de que ellos, también, son socios responsables.¹²

Conclusión: cumplimiento de la RSC en las cadenas de distribución globales

Hoy día es generalmente aceptado que la RSC abarca toda la cadena de distribución –desde la extracción de materiales brutos hasta la eliminación final o reciclaje de los productos–. Sin embargo, es también generalmente aceptado que la gestión de la RSC en toda la cadena de distribución es una tarea compleja y difícil. En las cadenas de distribución globales –donde más y más partes del proceso de producción se externalizan a empresas con diferencias geográficas, culturales e institucionales– las políticas de RSC no pueden ser implementadas sin un compromiso activo de todos los agentes involucrados. Sin embargo, las políticas de RSC a menudo se supervisan de manera pobre e imprecisa, lo que deja espacio para distintos tipos de incumplimiento.

Reconociendo que la implementación exitosa de políticas de RSC depende de las acciones de todas las partes involucradas, la gestión de la RSC en las cadenas de distribución globales es de suma importancia. Al discutir cómo las empresas pueden asegurar el cumplimiento con la RSC en las cadenas de distribución globales sostenemos que un número de mecanismos de protección pueden ayudar a una empresa a alinear las actividades de la cadena de valor con sus políticas de RSC. Sin dichos mecanismos de protección, las empresas tendrán poca influencia en las condiciones sociales y medioambientales de la cadena, lo que a su vez puede dañar la credibilidad de las políticas de RSC y, en última instancia, la reputación de la empresa. ♦

¹¹ Ver Poksinska, Dahlgaard & Eklund, *Implementing ISO 14000 in Sweden: Motives, benefits and comparisons with ISO 9000*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, No. 5, 2003, pp. 585-606. También: Pedersen, *Perceptions of Performance: How European organizations experience EMAS registration*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 14, No. 2, 2006, pp. 61-73; *Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder*, TNS Gallup, Copenhagen, 2005.

¹² Ver Pedersen & Andersen, *Safeguarding Corporate Social Responsibility (CSR) in Global Supply Chains: How codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships*, *Journal of Public Affairs*, Vol. 6, No. 3/4, 2006, pp. 228-240.

Cadenas de distribución globales. La importancia de la trazabilidad y la transparencia

Bart Slob es investigador en el Centro de Investigación de Empresas Multinacionales SOMO en Ámsterdam, Holanda. Ha llevado a cabo investigación en temas de sostenibilidad en varios sectores industriales, como el café, la electrónica, la industria de la confección y la industria del viaje.

Resumen

Alrededor del mundo las empresas se enfrentan a una demanda creciente por parte de sus clientes para que actúen de manera responsable. Las expectativas quedan no sólo en manos de los gestores empresariales, sino que se extienden a lo largo de toda la cadena de distribución. Los clientes que confían en que una empresa cumpla con los estándares de RSC deben poder conocer dónde y cómo los productos que compran han sido hechos. Para que esto suceda, una empresa tiene que seguir y rastrear sus productos a lo largo de toda la cadena de distribución. Este ensayo distingue entre distintas cualidades de los productos y define dos caminos en la distribución que deben rastrearse. Además, explica la importancia y los beneficios de la transparencia y trazabilidad - posibilidad de conocer el origen de los productos en las cadenas de distribución - y cómo esto puede lograrse estableciendo y usando estándares de RSC. Por último, el ensayo ofrece un ejemplo de una norma voluntaria desarrollada para mejorar las condiciones de trabajo de proveedores y fabricantes, y concluye que incluso las normas más vanguardistas tienen deficiencias en sus mecanismos de implementación.

“Conoces mucho más de un país cuando no lo has visto”
(*You know so much more of a country when you haven't seen it*).¹³

Mark Twain, Sydney, Australia, 1895

¹³ Cita atribuida a Mark Twain, en: Flannery (ed.), *The Birth of Sydney: The story of Britain's arrival in the antipodes*, London, 2003, p. 319.

Introducción

Trabajo infantil, talleres de trabajo esclavo, calentamiento global, deforestación: muchos gobiernos europeos creen que eventualmente los clientes recompensarán a las empresas que hacen lo que está en su poder para resolver estos temas. Si los clientes comprasen productos y servicios exclusivamente a empresas que cumplan los estándares de RSC reconocidos y ampliamente aceptados, las empresas irresponsables o que no buscasen la sostenibilidad dejarían de existir. Sin embargo, en el presente, incluso los consumidores que desean hacer una diferencia a menudo no pueden ejercer una elección crítica porque no tienen suficiente acceso a información sobre las condiciones en la que los productos están fabricados. La Comisión Europea dejó claro este tema en el año 2006: “Los consumidores juegan un papel importante proporcionando incentivos para una producción responsable y un comportamiento empresarial responsable. Se espera de ellos que ejerciten una elección crítica y que apoyen las buenas empresas y los buenos productos. En este momento, los consumidores carecen de información clara sobre el desempeño social y medioambiental de productos y servicios, incluyendo información sobre la cadena de distribución”.¹⁴

La Comisión Europea describe el problema de manera bastante acertada pero no propone soluciones. La única cosa que la Comisión planea hacer, de acuerdo a su *Comunicación sobre RSC*, es “examinar, en consulta con todas las partes interesadas relevantes, la necesidad de más acciones voluntarias para alcanzar los objetivos de transparencia e información para los consumidores, incluyendo aspectos de salud pública”.¹⁵

La transparencia es aparentemente un elemento clave en la política de la UE en relación a la RSC. Pero la existencia de más transparencia ¿permitiría de hecho que los consumidores pudiesen llevar a cabo una elección crítica y fomentar las buenas empresas y los buenos productos? Más aún, ¿podemos esperar que los consumidores elijan *buenos productos* de *buenas empresas*, o deberían los gobiernos hacer una preselección definiendo a través de legislación qué son *buenos productos* y qué son *buenas empresas*?

Volvamos a la cita de Mark Twain al principio de este ensayo. Cuando Twain llegó a Sydney por primera vez en 1895, anunció que tenía intención de empezar a escribir un libro sobre Australia de inmediato. Declaró que se conoce un país mucho más cuando todavía no se ha visto.

A pesar de su supremo sentido del humor, su comentario contiene cierta verdad. Los viajeros, de hecho, normalmente conocen mucho un país antes de visitarlo. Adquieren conocimiento leyendo guías de viajes, libros y páginas Web, así como hablando con gente que ha visitado el país previamente. Tan pronto como un viajero llega a un país por primera vez, la fina línea entre conocimiento y experiencia se hace borrosa. Muy a menudo, las experiencias reales dejan impresiones que difieren significativamente de las impresiones que tenemos basadas en el conocimiento previo de un país. Esto es por lo que las vacaciones pueden a veces ser totalmente decepcionantes.

Y bien, ¿cómo es esto relevante en el debate acerca de la transparencia y la selección de *buenos productos* y *buenas empresas*?

¹⁴ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee-Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, March 22, 2006, p. 7. URL: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:EN:NOT>>.

¹⁵ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee-Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility, Commission of the European Communities, Brussels, March 22, 2006, p. 7. URL: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:EN:NOT>>.

Atributos de contenido y de proceso: ¿pueden ser rastreados?

Los consumidores creen que saben sobre los productos que compran y las empresas de las que compran dichos productos. Identifican o reconocen productos a través de una serie de aspectos que pueden asociarse con un producto específico –tales como el nivel de tecnología, el diseño, sabor, confianza o si está de moda–. Muchos de estos aspectos son intangibles y se refieren a características que los consumidores no pueden discernir incluso después de haber consumido los productos. Los consumidores no pueden, por ejemplo, saborear o distinguir entre aceite hecho con maíz genéticamente modificado y aceite de maíz normal. En terminología de RSC, estas características invisibles se denominan frecuentemente *atributos de credibilidad*.

Los atributos de credibilidad pueden dividirse en dos categorías: *contenido* y *proceso*. Los *atributos de contenido* afectan a las propiedades físicas de un producto, aunque pueden ser difíciles de detectar por los consumidores. Por ejemplo, los consumidores no son capaces de detectar la cantidad de isoflavonas en un vaso de leche de soja o la cantidad de calcio en un vaso de zumo de naranja enriquecido. Los atributos de proceso no afectan al contenido del producto final, pero se refieren a las características del proceso de producción. Los *atributos de proceso* incluyen la certificación de productos y de procesos de producción. En general, ni consumidores ni equipos especializados de prueba pueden asegurar los atributos relacionados con el proceso. En algunos sectores industriales se han desarrollado sistemas para analizar atributos de proceso e informar a los consumidores de estos aspectos. En el sector de la alimentación, por ejemplo, hay muchos códigos establecidos tales como país de origen, seguro para los delfines, cultivado en sombra, productos de granja, ecológico y comercio justo.

Cuando compras un producto, sobretodo un producto de una marca conocida, puede que pienses que sabes mucho del producto. La mayoría de las empresas hacen todo lo posible para informar a los consumidores sobre los atributos de contenido y proceso positivos de sus productos. Sólo pueden informar a los consumidores adecuadamente si pueden proporcionar evidencia clara que dé credibilidad a dichos atributos. La única manera para de hecho verificar la existencia de estos atributos es a través de un sistema de registro que establezca su creación y preservación. Por lo tanto, los productos necesitan poder ser rastreados.

Las empresas tienen que saber de dónde vienen sus productos, quién los hace y cómo son hechos. Más todavía, deben ser transparentes acerca de sus procesos y proporcionar a aquellos agentes interesados información útil y oportuna. Por definición, la transparencia implica apertura y comunicación de aspectos que se consideren de importancia a aquellos a los que afectan.¹⁶ La transparencia es buena para los negocios. La gestión de una empresa de manera transparente tiende a mejorar los flujos de información dentro de la empresa y por tanto fortalece los controles internos. La transparencia mejora también la confianza del mercado y la credibilidad con los agentes interesados clave - y las percepciones de los agentes interesados son vitales para la reputación de la empresa. La percepción es un factor de la cantidad y cualidad de la información recibida por los agentes interesados y del alcance de su validez y de si satisface las necesidades de dichos agentes.¹⁷

¹⁶ Hohnen, *Transparency: The path to "clearly better" sustainability and performance, ensayo para el noveno Forum Internacional de Energía, Amsterdam, 2004, p. 3.*

¹⁷ Comentario de Chinyere Almona durante una discusión online organizada por International Finance Corporation, 10 de mayo de 2004.

El argumento más importante para la transparencia, sin embargo, puede que no esté relacionado con el negocio. La sociedad en su conjunto se beneficia de que las empresas sean más transparentes sobre cómo gestionan y producen su negocio. Algunos estudiosos y analistas de mercado han llamado a esto el *Factor Enron (Enron Factor)*. La importancia de la transparencia tuvo un momento álgido con el colapso de Enron. La saga de Enron puso a la luz no sólo los efectos nocivos de la codicia, sino también los peligros del secretismo y la falta de rigurosidad a la hora de informar. Revelación de información y políticas de gestión empresarial se convirtieron en palabras de moda.¹⁸

Elevando el listón a través de normas

Una manera efectiva para que las empresas comuniquen atributos de credibilidad es el uso de normas. La proliferación de normas en muchos sectores industriales es el resultado de la necesidad de medir y cuantificar atributos de contenido y proceso. Stefano Ponte clasifica las normas en tres grandes categorías: obligatorias, voluntarias y privadas:

“Las normas son obligatorias cuando están establecidas por los gobiernos en forma de regulación. Estas pueden afectar a los flujos de comercio al exigir requisitos técnicos, pruebas, certificaciones y procesos de etiquetado en productos importados. Los gobiernos pueden confiar en el cumplimiento de dichos estándares a través de normas de responsabilidad ex post que permiten indemnizaciones punitivas por daños y perjuicios a los compradores en caso de no cumplimiento, o pueden adoptar medidas ex ante –tales como el requerimiento de información o la prohibición de importación de productos que no igualen los estándares técnicos–. En los EEUU, la responsabilidad ex post es más común, mientras que en Europa las medidas ex ante son la columna vertebral de la regulación. Las normas voluntarias surgen de un proceso formal coordinado en el que participantes clave en un sector o mercado buscan consenso. La Organización Internacional de Normalización ISO ha establecido más de 7.000 normas voluntarias. Algunas de estas son también introducidas como respuesta a solicitudes de los consumidores (como las eco-etiquetas) o como resultado de iniciativas de ONG (como el etiquetado de Comercio Justo). Organizaciones sectoriales pueden también establecer normas voluntarias que apliquen a sus miembros. Las normas voluntarias son normalmente verificadas a través de una auditoría externa. Las normas privadas son desarrolladas y monitoreadas internamente por empresas individuales. Lo que a menudo las distingue de las normas voluntarias y obligatorias es que carecen de una verificación por terceros y que tienen menor grado de transparencia y participación de las agentes a los que afecta.”¹⁹

Mientras que muchas personas desconfían de las empresas y sus productos, la mayoría de la gente confía en las normas. Un motivo importante de desconfianza viene de la falta de conocimiento o, más bien, de la reticencia de la mayoría de las empresas a ser transparentes sobre sus actividades.²⁰ Las empresas tienden a comunicar principalmente sobre las cosas que hacen bien. A menudo son reticentes a proporcionar información sobre los efectos negativos de sus actividades. Son necesarias normas que garanticen que los consumidores, particularmente en países de ingresos altos, puedan obtener información completa sobre los productos para poder tomar decisiones individuales basadas en sus preferencias y creencias personales.

¹⁸ Comentario de Mónica Araya durante una discusión online organizada por International Finance Corporation, 12 de mayo de 2004.

¹⁹ Ponte, *Standards and Sustainability in the Coffee Sector: A global value chain approach*, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, 2004, pp. 7-8.

²⁰ Henriques, *Corporate Truth: The limits to transparency*, Earthscan, London, 2007, p. 127.

Más todavía, los consumidores necesitan tener confianza en el valor de una norma particular para poder elegir un producto certificado o etiquetado. Por ejemplo, cuando se compran productos de comercio justo, se debe estar convencido del valor del comercio justo, del valor de la norma sobre comercio justo, y se necesita confianza en la organización implicada en la certificación de productos de comercio justo. Del mismo modo, si una persona está considerando comprar madera certificada por FSC (Forest Stewardship Council), dicha persona debe tener confianza en el sistema de certificación de cadena de custodia desarrollado por FSC.

Las normas proporcionan información sobre el desempeño social y medioambiental de productos y servicios, incluyendo información sobre la cadena de suministro. Cuando los consumidores compran productos etiquetados o certificados, están suficientemente convencidos de que están comprando productos sostenibles, ecológicos, seguros o de alta calidad. Confían en las normas más que en los productos o las empresas que fabrican los productos. El problema es que los sistemas para implementar normas nunca son perfectos. Todas las normas tienen deficiencias.

La norma SA8000

Un ejemplo de una norma muy completa es la norma SA8000, siglas para Social Accountability 8000. SA8000 es una norma voluntaria multi-sectorial para auditar y certificar responsabilidad corporativa, desarrollada por la organización estadounidense Social Accountability International SAI (previamente la CEPAA-Council on Economic Priorities Accreditation Agency) en 1997. La norma está inicialmente prevista para el uso por productores y distribuidores. La norma, y su sistema de verificación, se inspira en estrategias empresariales establecidas para asegurar la calidad (tales como las usadas para la norma ISO 9000) e incluye diversos elementos que expertos internacionales en derechos humanos han identificado como esenciales en la auditoría social. SA8000 se basa en los principios de las normas de derechos humanos internacionales tal y como se definen en las convenciones de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la Convención de la ONU sobre los Derechos del Niño y la Declaración Universal de los Derechos Humanos.²¹ SAI forma y acredita compañías de auditoría social y auditores individuales que después son contratados por las empresas para certificar su propio cumplimiento de la norma SA8000 o el cumplimiento de sus proveedores. La norma SA8000 incluye estipulaciones sobre trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación y negociación de convenios, discriminación, sanciones en el lugar de trabajo, horas de trabajo, compensación y sistemas de gestión.²²

Después de leer esto, consumidores socialmente sensibilizados pueden pensar: "si una empresa de prestigio dice que se abastece de proveedores certificados por la norma SA8000, debe ser una empresa socialmente responsable".

Desafortunadamente, el sistema SA8000 no es perfecto. Un estudio llevado a cabo en el año 2005 por la Campaña Ropa Limpia demostró múltiples debilidades en los sistemas de auditoría social usados para verificar el cumplimiento con normas voluntarias de RSC.²³ Trabajadores de una fábrica en China certificada con la norma SA8000 produciendo para, entre otros, las marcas de moda DKNY y Michael Kors dijeron lo siguiente a los investigadores: "Los auditores nunca le dijeron a los trabajadores [...] su identidad. [...] Tampoco los auditores informaron a los trabajadores entrevistados sobre cómo la información que proporcionasen sería protegida y cómo los trabajadores podían quejarse en caso de represalias o informes sobre violación de códigos."

21 Hohnen, *Corporate Social Responsibility: An implementation guide for business*, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, 2004, pp. 101.

22 Slob & Oldenzel, *Coffee & Codes*, SOMO, Amsterdam, 2003, p. 38.

23 Pruett et al., *Looking for a Quick Fix: How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*, Campaña Ropa Limpia, Amsterdam, 2005.

En una fábrica acreditada por la norma SA8000 en el norte de la India, los trabajadores dijeron que no se habían producido mejoras en relación a la situación de salud y seguridad desde que ellos habían entrado a trabajar en la empresa. En Tirupur, India, un consultor, que proporcionaba asesoría a fábricas sobre cómo obtener la acreditación SA8000, específicamente aconsejó a los clientes que estableciesen comités de bienestar como alternativa a los sindicatos.²⁴

Temas laborales en fábricas acreditadas por la norma SA8000 en India

En un movimiento legal sin precedentes, Fibras & Fabrics International FFI y su subsidiaria en Bangalore Jeans Knit Pvt. Ltd. JKPL acusaron a la Campaña Ropa Limpia de “ciber-crimen, actos de naturaleza racista y xenofobia y difamación criminal.” FFI era una de las empresas incluidas en el estudio sobre sistemas de auditoría social. Algunas marcas que se proveían de la empresa eran Guess, RaRe, Armani, Mexx, Gap, Ann Taylor and G-Star. En junio 2006, FFI y JKPL pidieron y recibieron una orden judicial para prevenir que organizaciones de trabajo y sindicatos hablasen sobre violaciones de trabajo en las fábricas de la empresa. Las organizaciones mencionadas en la orden incluían Munnade, CIVIDEP y los sindicatos GATWU y NTUI. La corte emitió una orden restrictiva temporal en julio de 2006, que se prolongó en febrero 2007. La orden fue efectiva en silenciar a los agentes sociales locales respecto a lo que pensaban que era la verdadera situación laboral y respecto a proporcionar apoyo a los trabajadores para mejorar sus condiciones laborales en FFI y JKPL.

Al mismo tiempo, una misión de búsqueda de hechos (formada por académicos, defensores de los derechos humanos y profesionales legales locales) entrevistó a trabajadores y se reunió con gerentes. Un informe subsiguiente se publicó en la Web de la Campaña Ropa Limpia en agosto de 2006. Las siguientes alegaciones estaban en el informe:

- ❑ Se dan palizas por faltas incluso menores y cuando los trabajadores no cumplen con metas de producción que son excesivamente altas.
- ❑ Los propios supervisores son también agredidos.
- ❑ En octubre 2005, un niño fue desnudado y golpeado enfrente de todos los trabajadores del turno.
- ❑ Se paga a matones para que golpeen a los trabajadores fuera de la fábrica.

Cuatro de cada cinco centros de fabricación de FFI habían sido acreditados con la norma SA8000 a diciembre de 2006. Un mes antes, la Campaña de Ropa Limpia presentó una queja formal a SAI, desafiando el proceso en marcha de certificación de las unidades de producción de FFI/JKPL. En base a una evaluación, SAI informó formalmente por escrito a FFI y JKPL que recomendaría a sus agentes de certificación que suspendiesen la certificación de los centros de FFI y JKPL a menos que FFI y JKPL se comprometiesen con las organizaciones de trabajo locales para normalizar las tensas relaciones de trabajo. En abril de 2007, SAI publicó una declaración en su página Web informando de que la existencia de trámites legales en contra de los agentes sociales locales era fundamentalmente incompatible con la certificación SA8000 de las empresas.²⁵

²⁴ Pruett et al., *Looking for a Quick Fix: How weak social auditing is keeping workers in sweatshops.*

²⁵ *CSR Asia Weekly*, Vol. 3, Semana 33, 15 de agosto, 2007.

¿Voluntaria u obligatoria?

Una norma de RSC voluntaria puede ser bastante exhaustiva, pero los sistemas diseñados para asegurar su cumplimiento son raramente satisfactorios. Implementar políticas ha demostrado ser mucho más difícil que hacer políticas.

Si incluso las normas, etiquetas y certificaciones de RSC tienen errores ¿qué puede hacer el consumidor? Las empresas que aplican normas de RSC y usan dichas normas para comunicar los atributos de credibilidad de sus productos están probablemente, pero no definitivamente, haciéndolo mejor que a aquellas empresas que no se preocupan de la RSC en absoluto. Podríamos decir, parafraseando a Twain, que conoces mucho más un producto cuando todo lo que has visto es su etiqueta. Aunque hay muchas etiquetas y certificaciones, el miedo a la confusión que existe en el mercado debido a la proliferación de distintas normas parece infundado.²⁶ Quizá, en los próximos cinco años, muchas etiquetas, esquemas de certificación y otros tipos de normas voluntarias comenzarán a converger.

Un preludeo de esta tendencia es el trabajo del Grupo de Trabajo ISO en responsabilidad social. Durante los tres últimos años, la Organización Internacional de Normalización ISO ha estado desarrollando una norma internacional que servirá a las organizaciones como guía en materia de responsabilidad social –la norma ISO 26000–. Con el objetivo de evitar inconsistencias y duplicidad respecto a otras normas voluntarias y regulaciones internacionales en el campo de la responsabilidad social, ISO ha firmado un acuerdo de entendimiento con UN Global Compact y la Organización Internacional del Trabajo. Otras organizaciones de establecimiento de normas en el ámbito de la RSC, tales como Global Reporting Initiative GRI y Social Accountability International SAI, no han firmado acuerdo de entendimiento con ISO, pero han participado activamente en el proceso.²⁷

La transparencia a través del uso de estas normas voluntarias de RSC debería ser fomentada. Sin embargo ¿son acercamientos voluntarios a la transparencia en materia de RSC todo lo que necesitamos? Por un lado, la Comisión Europea menciona en su comunicación de 2006 que examinará la necesidad de más acciones voluntarias para alcanzar los objetivos de transparencia e información para los consumidores. Por otro lado, la comisión dice, a pesar de todas las normas voluntarias que ya han sido creadas, “los consumidores carecen de información clara en el desempeño social y medioambiental de los productos y servicios, incluyendo información sobre la cadena de suministro.”²⁸

¿Significa esto que hay límites a la transparencia voluntaria? Muchas ONG y sindicatos piensan que es necesario ir más allá del cumplimiento voluntario. Creen que son necesarias medidas regulatorias para complementar las muchas iniciativas de RSC existentes y han pedido a la UE que tome el liderazgo en la creación de un marco de RSC europeo que sea efectivo. Dicho marco tendría que basarse en normas y principios internacionalmente aprobados, tal como las pautas de la OCDE y las convenciones de la OIT, debería implicar a todos los agentes sociales implicados desde las primeras fases de desarrollo y debería incluir

26 Rice & McLean, *Sustainable Coffee and Crossroads*, ensayo preparado para el Consejo de Elección del Consumidor, octubre, 1999. URL: <<http://www.greenbeanery.ca/bean/documents/sustainableCoffee.pdf>>

27 Slob & Oonk, *The ISO Working Group on Social Responsibility: Developing the future ISO SR 26000 standard*, papel breve, SOMO, Amsterdam, 2007.

28 *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee-Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, March 22, 2006, p. 7. URL: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006DC0136:EN:NOT>>.

provisiones creíbles para el seguimiento y verificación.²⁹ La Coalición Europea para la Justicia Corporativa ECCJ, una red de organizaciones civiles de toda Europa, recomienda las siguientes medidas para mejorar la transparencia:

- ❑ Obligación de realizar informes sociales y medioambientales;
- ❑ Revelación de pagos y grupos de presión respecto a autoridades públicas;
- ❑ Derecho de los consumidores y otros agentes interesados de conocer las condiciones sociales y medioambientales de los procesos de producción, productos y servicios.³⁰

No sólo las ONG y los sindicatos han enfatizado la necesidad de regulación gubernamental en relación a la transparencia, Achim Steiner, subsecretario general de la ONU y director ejecutivo del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente PNUMA, recientemente declaró que es el *momento adecuado* para que los gobiernos introduzcan la obligatoriedad de informar sobre RSC: "Necesitamos liberar a las empresas proporcionándoles la regulación necesaria para hacer las cosas de manera diferente. El establecimiento de un marco regulatorio es exactamente lo que se necesita ahora."³¹

Las normas voluntarias de RSC deberían por tanto ser complementadas por normas obligatorias. Una mezcla equilibrada de ambos es probable que beneficie la transparencia y aumente las posibilidades de los consumidores de ejercer elecciones críticas. Los gobiernos deben asumir la responsabilidad de regular la RSC. Aunque está claro que la regulación en sí misma no da todas las respuestas, los gobiernos, en particular los gobiernos de la Unión Europea, podrían ayudar a liderar el camino hacia buenos productos y buenas empresas. Puede que crear normas obligatorias sea una tarea ardua, pero los consumidores se beneficiarían enormemente de ello. ♦

29 Oldenziel, *European Commission Abandons Multi-Stakeholder Approach in CSR*, *Ethical Corporation*, abril, 2006, p. 15.

30 Oldenziel (ed.), *Corporate Social Responsibility at the EU level: Proposals and recommendations to the European Commission and the European Parliament*, ECCI, Brussels, 2006.

31 Russell, *Europe: Public policy-Red tape back in fashion?*, *Ethical Corporation*, noviembre, 2006. URL: <<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=4620&rss=36.xml>>.

RSC+D
y cadenas de suministro
incluyentes en la práctica



CASO CARREFOUR I CÓMO CONTRIBUIR EN LAS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN INCLUYENTES

El 18 de junio de 2003 era un lunes soleado en Madrid. Guillermo De Rueda, director general de la Fundación Solidaridad de Carrefour, acababa de entrar en su oficina cuando su asistente le pasó una llamada de teléfono. Javier Martín Cavanna, director de CODESPA (una ONG dedicada a la cooperación internacional con base en Madrid), estaba en línea y quería saber si De Rueda había leído la carta que le había enviado hacía dos semanas. En dicha carta, Cavanna le presentaba los proyectos que CODESPA llevaba a cabo en Ecuador, ayudando a la comercialización de productos de pequeños agricultores pobres. También preguntaba si Fundación Solidaridad estaría interesada en financiar uno de estos proyectos.

De Rueda llevaba recibiendo consultas similares cada semana –desde que se corrió la voz de que la Fundación Solidaridad había sido fundada (en marzo de 2001) por los Centros Comerciales Carrefour S.A. (también conocidos como Carrefour España), la filial española del gigante de distribución francés Carrefour S.A.–. De Rueda fue nombrado para dirigir la Fundación Solidaridad después de trabajar como director de relaciones institucionales y comunicaciones de Carrefour.

Se esperaba que la Fundación aunase las distintas iniciativas sociales que la compañía estaba implementando y que fomentase actividades que de manera efectiva contribuyesen al desarrollo socio-económico en el contexto de Carrefour España. De Rueda tenía por tanto que evaluar todas las solicitudes que le enviaban detenidamente, teniendo que declinar muchas de ellas. Pensó que la solicitud de Fundación CODESPA sonaba interesante. ¿Por qué? Como segunda empresa distribuidora más grande del mundo, Carrefour S.A. tenía cadenas de distribución que se extendían alrededor de todo el globo. Siendo director de relaciones institucionales y comunicaciones, De Rueda había manifestado su apoyo respecto a la inclusión en las cadenas de distribución de grupos de población pobre de países en desarrollo, como medio para generar desarrollo socio-económico. Ahora, como director de la fundación de la compañía, podía convertir esas ideas en realidad. Así que, en lugar de simplemente financiar las actividades de Fundación CODESPA, pensó: ¿por qué no establecer un proyecto piloto dirigido a integrar agricultores ecuatorianos en las cadenas de distribución de Carrefour?

“Sí, leí su carta. Pero no estoy interesado en simplemente financiar un proyecto”, dijo De Rueda en respuesta a la pregunta de Cavanna. “Sin embargo, me gustaría valorar una alianza estratégica que incluiría financiación. ¿Por qué no quedamos para comer y le explico a lo que me refiero?”

Perfil empresarial del grupo de distribución más grande de Europa

A grandes rasgos

En 2006, el grupo Carrefour era el distribuidor más grande de Europa y el segundo más grande del mundo, vendiendo a 25 millones de clientes cada día. Sus 12.547 tiendas (las cuales estaban directamente gestionadas por el grupo o bajo acuerdos de franquicia) se encontraban localizadas en 29 países, abarcando cuatro formatos principales de tienda –hipermercados, supermercados, supermercados maxidescuento y tiendas de proximidad– además del modelo *cash and carry* (venta mayorista en régimen de autoservicio) y el comercio electrónico.

Creciendo con fuerza mientras el comportamiento de los compradores se hace más complejo

Lo que más caracteriza la historia de Carrefour es probablemente el crecimiento. El 3 de junio de 1957, las familias Fournier y Defforey abrieron la primera tienda Carrefour en Annecy (Francia) cerca de un “*carrefour*” (cruce de caminos, en francés). A partir de este primer punto de venta, el grupo se convirtió en una cadena. A inicios de los 60, los Fourniers y los Defforeys convirtieron en pionera la idea de integrar supermercados y grandes almacenes bajo el mismo techo, y abrieron lo que sería el primer hipermercado del mundo en 1963 en Sainte-Geneviève-des-Bois, cerca de París, con una superficie de 2.500 metros cuadrados, 12 cajas y 400 plazas de aparcamiento.

Doce años después de haberse establecido, Carrefour comenzó su internacionalización a través de su expansión a Bélgica. Su estrategia se basó en crear cuotas de mercado del grupo en cada país, expandiendo el modelo de venta más apropiado a cada mercado local y aprovechando cómo los distintos formatos de venta se complementaban mutuamente. De vuelta a Francia, en 1976 Carrefour lanzó una línea con marca privada que se hizo muy conocida (llamada *produits libres*) consistente en cincuenta artículos de comida, incluyendo aceite, galletas, leche y pasta. Estos productos se vendían en embalajes blancos y sin marca a precios sustancialmente bajos. Los productos con marca propia de la compañía se introdujeron a mediados de los años 80, enfatizando de este modo su propia búsqueda de cuotas de mercado dentro de las tiendas. Una serie de adquisiciones en la década de los 90 culminaron en 1999 con la adquisición amistosa por parte de Carrefour de Promodès, el principal competidor del grupo en Francia, creando así la mayor empresa de distribución alimentaria de Europa.

Según el informe anual de Carrefour, en el año 2006, la compañía, liderada por José Luis Durán, presidente del consejo de administración, obtuvo ingresos de 77,90 billones de euros. Esto la convirtió en la empresa de distribución número uno de Europa, superando a Tesco, líder de mercado del Reino Unido (con ingresos de 53,72 billones de euros en 2006), y a la alemana Metro (50,46 billones de euros). No obstante, la compañía y empresa de distribución más grande del mundo, Wal-Mart, superaba en tres veces el tamaño de Carrefour en términos de ingresos en el 2006 (351,14 billones de dólares americanos), y por tanto, representaba un enorme desafío como punto de referencia de la industria.

En su encuesta “*Deeper Customer Insight: Understanding today’s complex shoppers*” (“Un acercamiento profundo al punto de vista del consumidor: Entendiendo la complejidad de los compradores de hoy en día”) realizada en el año 2004, Steve Ballou, Julian Chu and Gina Paglucia del IBM Institute for Business Value, subrayaron cinco mega tendencias para el año 2010 que suponían un desafío para las empresas de distribución minorista hasta el momento:

- **Los propulsores de valor de los consumidores se fragmentarán.** cambios sustanciales en aspectos demográficos, de actitud y de conducta, harán que los clientes se dirijan hacia marcas de primera calidad y simultáneamente hacia proveedores de precios bajos.
- **Los protectores de datos se volverán más cautelosos.** Fortalecidos y respaldados por las nuevas tecnologías y regulaciones, los clientes protegerán su identidad y datos personales más agresivamente frente a las estrategias de marketing de imitación (“*me-too marketing*”).
- **El acceso a información continuará exponiendo todo.** Las opciones de los clientes son y serán determinadas por un acceso a información sin precedentes –prácticamente cuándo, dónde y cómo quieran.
- **Las mega distribuidoras continuarán rompiendo fronteras.** Las empresas distribuidoras más grandes del mercado continuarán su expansión por toda la geografía, vendiendo formatos, productos y categorías de servicios, diluyendo los segmentos de mercado y devorando cuotas de mercado.
- **El asociacionismo se convertirá en predominante.** Las compañías líder seguirán creando las llamadas *redes de valor*, basadas en una fuerte integración y colaboración con los socios (tales como fabricantes, proveedores y sub-proveedores). Los competidores serán desafiados a igualar la capacidad de respuesta y agilidad de estos líderes de mercado conectados.

Los autores predijeron que estas mega tendencias llevarían a la industria minorista a un mundo de extremos, en el que la diversidad de los clientes y el individualismo están omnipresentes y la tradicional segmentación del mercado se vuelve inadecuada. En el futuro próximo, “los clientes demandarán precios bajos para productos de primera necesidad, pero pagarán primas por aquellos productos que personalmente consideren importantes”. La consecuencia es que “aquellos mejor posicionados para crecer y tener éxito serán las mega empresas de distribución en un extremo del espectro y los vendedores especializados en el otro extremo, mientras que las compañías sin diferenciación, perdidas en el medio, se arriesgan a desvanecerse en la irrelevancia”.

El grupo de distribución número uno en Europa, al detalle

En el año 2006, los 456.295 empleados de Carrefour generaban ingresos de 77,90 billones de euros, EBIT de 3,26 billones de euros y EBITDA de 4,84 billones de euros. Entre el 2003 y el 2008, las acciones del grupo tuvieron subidas y bajadas considerables: abrieron a 37,36 euros el 3 de febrero de 2003, cayeron a 29,20 euros el 12 de marzo de 2003 y subieron hasta alcanzar 55,94 euros el 23 de marzo de 2007. El 31 de enero de 2008, las acciones de Carrefour cerraron a 47,01 euros la acción.

El 31 de diciembre de 2006, el capital social ascendía a 10,50 billones de euros y la capitalización bursátil se situaba en 32,4 billones de euros. El beneficio por acción (EPS) era de 2,64 euros. Un dividendo de 1,03 euros por acción fue distribuido a los accionistas.

Propietarios de Carrefour S.A. en porcentaje del total de las acciones 31 de diciembre de 2006			
Grupo de la familia Halley	13,5		
Participación de Empleados	1,2	Free Float	85,3

En el año 2006, el comparable en la industria era Wal-Mart, mostrando ingresos de 344,99 billones de dólares, EBIT de 11,28 billones, EBITDA de 12,17 billones y 1,9 millones de empleados. El beneficio por acción (EPS) de la compañía con base en Estados Unidos estaba a 2,92 dólares en 2006 –significando que la acción de Carrefour tuvo un mejor comportamiento que la acción de Wal-Mart en dicho año.³²

En el 2006, los 1.040 hipermercados de Carrefour por todo el mundo contribuyeron al 58,7 por ciento de las ventas del grupo. Los 2.425 supermercados generaron el 23,8 por ciento de las ventas, seguidos por las 5,798 tiendas de maxidescuento (9,5 por ciento) y las 3.130 tiendas de proximidad y los 154 *cash and carry* (cuyas ventas conjuntas equivalieron al 8 por ciento de las ventas del grupo). En cuanto al desglose de las ventas por zona geográfica, el país base de la compañía, Francia, representó el 47 por ciento. El resto de Europa (excluyendo Francia pero incluyendo Argelia, Egipto y Arabia Saudí) tenía el 39,8 por ciento. Esto seguido por las Américas con un 7,3 por ciento y Asia con un 5,8 por ciento.

Carrefour España: El líder nacional en el negocio de distribución alimentaria

De vuelta a 1973, Carrefour entró en el mercado español abriendo el primer hipermercado del país en Barcelona. Para finales de 2006, Carrefour contaba con un total de 154 hipermercados en España (con ventas que alcanzaban los 9,01 billones de euros en dicho año). Sólo en Francia Carrefour tenía más hipermercados (218 con ventas de 22,27 billones de euros). La importancia de la región de los países del sur de Europa dentro del grupo multinacional era también notable al observar el total de las ventas del año por país: Francia ocupaba el número uno en el ranking (con un total de 41,67 billones de euros), seguido por España, donde Carrefour logró vender productos por valor de 13,64 billones de euros.

Con sus 67.903 empleados trabajando en 2.963 tiendas, Carrefour España era el noveno empleador más grande de España en el año 2006 (el octavo lugar lo ocupaba el Grupo Ferrovial, con 88.902 empleados) y el líder nacional de mercado en el negocio de la venta minorista alimentaria. De media, casi un millón de clientes comprobaban a diario en alguna de las tiendas Carrefour en España en dicho año.

RSC en Carrefour

Según su informe 2006 de Responsabilidad Social Corporativa, “RSC” en Carrefour significaba principalmente “compromisos diarios como parte integral del negocio diario”. Entre otras acciones, se conseguía: promoviendo el progreso económico y comercial de clientes, socios, proveedores y accionistas; promoviendo el progreso social –especialmente para empleados, pero también para el conjunto de la sociedad– siendo un ciudadano corporativo responsable y, finalmente, promoviendo el progreso medioambiental. Las diversas actividades diarias que manifestaban estos compromisos eran una “cadena de responsabilidades”, como se podía leer en el ya referido informe de RSC; una cadena que abarcaba desde “el productor hasta el cliente”.

³² Considerando un tipo de cambio de 1,4810 (el 4 de febrero de 2008), 2,64 euros equivalen a 3,91 dólares americanos, significando que el ratio de la ganancia por acción (EPS rate) de Wal-Marts tendría que alcanzar los 3,91 dólares americanos para competir con el ratio de la ganancia por acción (EPS rate) de Carrefour en el 2006.

Además de estos esfuerzos, Carrefour decidió implementar un gran número de actividades en 2006 dirigidas a dar respuesta a los siguientes seis temas, de especial interés para la compañía: nutrición; los llamados *productos responsables*; promoción de la diversidad dentro de la compañía; fabricación socialmente responsable; cambio climático y reducción del impacto medioambiental de las tiendas del grupo.

De entre estas actividades, la respuesta del grupo al tema de los *productos responsables* es una buena ilustración de cómo una de las mega-tendencias identificadas por el IBM Institute for Business Value –que el asociacionismo se convertirá en predominante– se había convertido de hecho en una tendencia: En 1992, Carrefour lanzó la primera línea Calidad Tradición Carrefour (Filière Qualité Carrefour) para productos alimenticios frescos (carne, verduras, queso, etc.), iniciando de este modo un nuevo tipo de asociación entre distribuidores y agricultores en Francia. En el 2006, Carrefour tenía ya 367 líneas Calidad Tradición Carrefour –lo que significaba asociaciones duraderas a lo largo de toda la cadena de valor– que se extendían por todo el mundo. Ayudaban a garantizar que los productos alcanzasen ciertos niveles de calidad y además daban a los consumidores la posibilidad de rastrear el origen de, por ejemplo, medio kilo de ternera.

Para Carrefour, abordar al tema de *productos responsables* era el siguiente paso lógico después de haber establecido las líneas Calidad Tradición Carrefour. A lo largo del 2006, el grupo no sólo incrementó las asociaciones a lo largo de la cadena de valor para asegurar la calidad de los productos, sino que también comenzó a desarrollar iniciativas sociales dirigidas a fortalecer a los socios en algunas de estas líneas Calidad Tradición Carrefour.

Bases para promover el desarrollo socio-económico

En julio del año 2000, Carrefour creó la Fondation Internationale Carrefour, establecida para concentrar los esfuerzos del grupo en las áreas de ayuda humanitaria y lucha contra la exclusión social. En marzo de 2001, Carrefour España estableció la Fundación Solidaridad. Si bien la fundación española estaba alineada con las pautas presentadas por la fundación internacional del grupo –especialmente con aquellas relativas a temas de calidad y medioambiente– tenía autonomía para designar sus propias actividades. Estas giraban en torno a los siguientes principios rectores: La fundación quería:

- Mejorar el desarrollo socio-económico en el contexto social de la compañía.
- Aumentar la calidad de vida de las personas y proteger el medioambiente.
- Promover un cambio de actitud y valores de manera que se produjese un crecimiento generalizado en el compromiso hacia la sociedad.

La Fundación Solidaridad se concibió para ser una parte integral de la estructura de negocio de Carrefour, un canal a través del cual Carrefour España servía a la sociedad con sus activos (capital, empleados, saber-hacer, infraestructura y contactos). Se suponía que los programas y actividades debían implementarse en colaboración con los empleados de la compañía y debían ser apoyados por productos y servicios inherentes a las actividades de negocio de la compañía. Con ello, la fundación fomentaba el sentido de pertenencia de los empleados y elevaba su nivel de sensibilización.

De Rueda vio que las empresas estaban por lo general aumentando el nivel de importancia que le daban a los problemas sociales. Esto era una respuesta natural, a menudo decía, a los intereses y demandas de los consumidores, inversores y empleados. ¿Era esta tendencia sólo de importancia temporal? “No”, pensaba De Rueda. Él creía que la economía de mercado estaba evolucionando en esta dirección –lo que implicaba que el compromiso corporativo hacia la sociedad no era cuestión de imagen o marketing, sino de competitividad en el largo plazo.

La colaboración entre empresas y ONG permitía a las primeras resolver la falta de conocimientos y experiencia en este nuevo campo de acción. De Rueda reconocía que estas alianzas, impulsadas por la ola internacional de RSC, eran cada vez más vistas como partes integrales del negocio, en lugar de como simples actividades caritativas llevadas a cabo fuera de la esfera de las actividades de negocio de la empresa.

Las cadenas de distribución inclusivas de Carrefour

Durante varios años, los pensamientos de De Rueda habían estado dando vueltas en torno a la idea de integrar a los productores pobres de países en desarrollo dentro de las cadenas de distribución de Carrefour. Cuando pensaba en los posibles efectos de estas cadenas de distribución inclusivas, visualizaba a agricultores satisfechos, así como a familias viviendo en áreas rurales remotas del tercer mundo en mejores condiciones. Gracias a las mejoras producidas en su calidad de vida, fruto de su propio trabajo, estas personas no pensarían ni por un momento en mudarse a los suburbios de chabolas de la ciudad. Para De Rueda, el comercio –local, regional, a través de fronteras nacionales y culturas globales– era la clave para aliviar la marginación social y para convertir su visión en realidad. ¿Por qué?

Tan pronto como a las personas viviendo en relativa pobreza se les brindase la oportunidad de implicarse en las cadenas de distribución como socios de negocio reales, no sólo tendrían la posibilidad de salir de su contexto de desventaja y necesidad, sino que su autoestima y la percepción de su propia dignidad empezaría a crecer a la vez que sus capacidades intrínsecas se desarrollarían debido al trabajo diario.

¿Pero no sería suficiente para la Fundación Solidaridad simplemente financiar proyectos de comercialización que ONG estuviesen ya implementando? “No”, fue la respuesta de De Rueda. Había demasiado potencial aguardando dentro de una empresa multinacional como Carrefour. Si productores pobres de países en desarrollo tuviesen la capacidad de suministrar productos a los niveles de calidad de Carrefour (y sólo unos pocos podían en ese momento), podrían ampliar de manera sustancial su acceso a los mercados. Una compañía como Carrefour, De Rueda a menudo decía, es parte de la solución para mejorar las condiciones de los productores pobres en los países en desarrollo.

Redes de Valor Social: importantes para los clientes

La ya mencionada “cadena de responsabilidad desde el productor hasta el cliente” de Carrefour era un compromiso diario, ético y digno de elogio. Pero era también una ventaja estratégica –si uno está de acuerdo con los mencionados hallazgos del IBM Institute for Business Value–. Aquellas empresas que construyesen sus *redes de valor* (asociaciones fuertes a lo largo de toda su cadena de distribución) tendrían una ventaja competitiva, de acuerdo a los autores del estudio. ¿Por qué? Porque la posibilidad de rastrear y conocer el origen de los productos es de gran importancia para el actual y –todavía más– para el futuro cliente. Al construir de manera efectiva cadenas de distribución inclusivas (a través de la fundación) y de este modo incluyendo grupos de población relativamente pobre, la compañía no sólo fortalecería a los productores en países en desarrollo, sino que ampliaría la red de valor de Carrefour España. Y esto tendría un enorme impacto positivo en los clientes, muchos de los cuales estaban cada vez más sensibilizados con el impacto social del sector privado, así como con dónde y cómo los productos que se llevaban en sus carros son fabricados y transportados.

Transformando pequeños agricultores de Ecuador en proveedores de Carrefour

El 2 de julio de 2003, aproximadamente dos semanas después de su primera conversación telefónica, De Rueda, Cavanna y María Jesús Pérez, directora del departamento de Investigación e Innovación Social de CODESPA y encargada de diseñar proyectos de desarrollo en alianza con el sector privado, quedaron para comer.

Tuvieron una amplia conversación sobre cómo los negocios pueden contribuir al desarrollo en países emergentes. La química parecía funcionar: los tres reconocieron el enorme potencial del sector privado. Pero tenían igual de claro que las empresas sólo podrían impulsar el desarrollo de manera efectiva, y durante un periodo de tiempo largo, si las actividades orientadas a la comunidad implicaban oportunidades de negocio reales. Para De Rueda, que quería convertir a productores ecuatorianos pobres en proveedores de Carrefour, esto significaba dos cosas:

- Tenían que encontrar productores ecuatorianos que estuviesen dispuestos (y fuesen capaces) de adaptar sus productos y servicios a los estándares de calidad de Carrefour.
- Tenían que asegurar una demanda a gran escala de productos ecuatorianos en España.

¿Era eso posible? De Rueda estaba interesado en oír la opinión de CODESPA y solicitó a Cavanna que presentase el concepto al órgano de gobierno de la Fundación Solidaridad a mediados de septiembre. Esta labor fue delegada en Pérez.

El 17 de septiembre, Pérez y su equipo presentaron a De Rueda y al director comercial de Carrefour, Ignacio González, un concepto que ella bautizó como "Comercio Solidario".

La crisis económica en Ecuador: El marco de un proyecto en desarrollo

La presentación comenzó con datos básicos sobre Ecuador: en 1999, la economía de Ecuador, basada en el petróleo, experimentó una severa crisis económica y financiera. El país, uno de los mayores exportadores de plátanos y gambas, fue azotado por un número de golpes externos –como el fenómeno meteorológico de El Niño en 1997 (que tuvo un impacto negativo en la industria pesquera)–, un brusco descenso en los precios globales del petróleo en 1997 y 1998 (que se recuperó en el año 2002, permitiendo a las exportaciones de petróleo del país constituir aproximadamente un tercio de los ingresos del sector público y un 40 por ciento de las ganancias de la exportación; y la inestabilidad general de los mercados emergentes en todo el mundo. Estos factores externos se dieron a la par que las inestables políticas económicas del gobierno federal, mezcla de amplio déficit fiscal y políticas de expansión monetaria. El resultado del conjunto fue una contracción del 7,3 por ciento del PIB, una tasa de inflación interanual del 52,2 por ciento y, en 1999, una devaluación de la moneda nacional del 65 por ciento.

Mantenida a flote gracias a los altos precios del petróleo, la economía de Ecuador experimentó una modesta recuperación en el año 2000. El PIB subió un 1,9 por ciento ese año, pero en 2001 se estimó que aproximadamente el 70 por ciento de los ecuatorianos vivían todavía por debajo del umbral de la pobreza, más del doble que la tasa de 1995.

Una de las principales consecuencias de esto fue que alrededor de dos millones de ecuatorianos –de un total de unos 12,2 millones– abandonó el campo (y posteriormente el país) en busca de mejores oportunidades económicas. Eran fundamentalmente campesinos cuyos escasos recursos económicos y sus dificultades para acceder a los mercados los forzaban a abandonar sus pueblos y mudarse a las ciudades, sólo para entonces trasladarse hacia otros países.

En la entrada del nuevo siglo, alrededor de 400.000 ecuatorianos estaban formalmente registrados en España, sin incluir el importante número de aquellos no registrados. Esto significaba que, si bien era obviamente necesario analizar en profundidad la demanda del mercado relacionada con productos ecuatorianos, los numerosos ecuatorianos que migraban a España muy probablemente *eran* dicho mercado.

Enorme capacidad de las ONG en Ecuador

Pérez siguió a continuación abordando el tema relativo a la provisión del proyecto: en general, dijo, los agricultores en Ecuador se enfrentaban a dificultades vinculadas a una capacidad de negociación muy limitada y con poco acceso a información del mercado (tales como precios o fluctuaciones de precios). Y dificultades, especialmente, relacionadas con un limitado acceso a los mercados. Las organizaciones socio de CODESPA en Ecuador, las ONG Camari y Fundación Maquita Cusunchic Comercializando como Hermanos (MCCH), eran expertas en ayudar a los agricultores a superar estos problemas apremiantes.

MCCH, Pérez señaló, se estableció en 1985 con una meta: comercializar los productos de pequeños agricultores. Basándose en los datos del año 2001, pronosticó que la organización tendría 175 sub-organizaciones para el 2005, las cuales se calculaba que beneficiarían alrededor de 6.000 personas repartidas por 14 de las provincias del país.

Tan pronto como en 2006, dijo, las ventas de MCCH alcanzarían más de 17 millones de dólares americanos (las ventas de cacao supondrían alrededor de 14 millones de dólares americanos), de las que aproximadamente el 85 por ciento serían exportaciones a Europa.

Camari, Pérez continuó, se estableció en 1981. Era una organización miembro del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), una institución privada social fundada por la Conferencia Episcopal Católica Romana de Ecuador, que se dedicaba principalmente a apoyar a pequeños campesinos a través de créditos, cursos de formación y asistencia técnica.

Pérez señaló que FEPP era la ONG más grande del país, con más de 70.000 familias (400.000 personas) como beneficiarios. Camari era la organización, dentro de FEPP, que se centraba en ayudar a los campesinos pobres a acceder a los mercados. En términos numéricos, dijo, Camari gestionaría un estimado de 1.500 productos diferentes para el 2006 y unas ventas anuales de unos 2,420.000 dólares americanos, de los cuales alrededor del 70 por ciento se venderían en Ecuador y un 24 por ciento fuera del país.

Después de que Pérez trasladase estos datos y proyecciones, explicó la metodología de trabajo de Camari y MCCH: ambas organizaciones tenían una misión social clara de actuar como intermediarios entre agricultores y mercados, y trabajaban de manera similar. Las dos organizaciones animaban a los agricultores a agrupar sus esfuerzos y crear pequeñas asociaciones. De esta manera, eran capaces de alcanzar mayores volúmenes y recibir pagos anticipados, ya que los pequeños agricultores no podían asimilar individualmente los costes de los pagos aplazados de los distribuidores.

Una vez que los agricultores establecían sus asociaciones, Pérez explicó, vendían de manera conjunta sus productos a Camari o MCCH, quienes entonces los vendían directamente a consumidores finales a través de sus propias tiendas, a distribuidores más grandes, así como a organizaciones de Comercio Justo en EEUU y Europa. El rol de CODESPA en dicha asociación, dijo, era construir una red internacional y abrir nuevos canales de distribución.

“Esto es por lo que estamos aquí hoy”, dijo Pérez. “Porque aunque el Comercio Justo ha sido siempre un canal de distribución seguro y confiable, Camari y MCCH saben que es limitado en términos de volumen y están abiertos a probar nuevas opciones que puedan beneficiar a los agricultores que representan”. Para finalizar su presentación, Pérez señaló cuáles serían los siguientes pasos a dar. El primer paso de un potencial proyecto conjunto sería lograr un detallado análisis de la demanda de productos ecuatorianos en España. Si la demanda está presente, continuó, entonces los productos de Camari y MCCH tendrían que igualar los estándares de calidad de Carrefour. ¿Cómo podría hacerse esto posible?

Pérez propuso la participación de Carrefour dentro del programa de voluntariado corporativo de CODESPA, “Profesionales para el Desarrollo”. ¿Su idea básica? Durante sus vacaciones de verano, empleados de Carrefour podrían hacer voluntariado para ayudar a Camari y MCCH a mejorar la calidad de sus productos.

Pérez sugirió que, durante el plazo en el que se llevase a cabo el análisis de la demanda, De Rueda y otros miembros del personal podrían acompañarla a Ecuador para juntos analizar el flujo de trabajo y la calidad de la producción de MCCH y Camari. Ello, con el objetivo de determinar el momento más apropiado y la mejor estrategia de intervención para que los empleados de Carrefour lograsen aumentar los estándares de calidad.

El establecimiento de “Comercio Solidario”

Al final de la presentación, De Rueda y González dieron las gracias a los representantes de CODESPA y prometieron ponerse en contacto con ellos en el plazo de un mes. Sintieron que acababan de oír un análisis en profundidad de la situación en Ecuador y estaban asombrados de la capacidad que parecían tener Camari y MCCH. Al mismo tiempo, sin embargo, sabían que antes de llevar a cabo el análisis de la demanda en España, tenían que contactar con las ONG socio de CODESPA en Ecuador. Camari y MCCH tenían experiencia en la cooperación con ONG europeas –pero ¿estarían dispuestas a asociarse con un corporación multinacional del tamaño de Carrefour?

Para mediados de octubre, De Rueda le dijo a Pérez que la Fundación Solidaridad estaba interesada en establecer una asociación estratégica con CODESPA, pero que primero quería reunirse con los representantes de Camari y MCCH en Ecuador. No sólo quería que realizaran juntos la evaluación del flujo de trabajo y calidad de sus productos, sino que también quería entender de primera mano si estaban realmente dispuestos a cooperar con Carrefour.

En enero de 2004, De Rueda acompañó a Pérez a Ecuador y conoció a María José Gil, delegada de CODESPA en el país, así como a los representantes de MCCH y Camari.

Tanto MCCH como Camari estaban dispuestos a embarcarse en el reto que suponía convertirse en proveedores de Carrefour España, aunque ello implicaría una serie de cambios en las áreas de empaquetado y diseño, así como en la logística y planificación. CODESPA estaba dispuesta a coordinar todo el proyecto y actuar como intermediaria entre las ONG ecuatorianas por un lado, y Carrefour España y su fundación por el otro. Asimismo, CODESPA confirmó su disposición para coordinar el programa de voluntariado en Carrefour, una vez que CODESPA analizó cómo llevar a cabo las mejoras necesarias en los procesos de trabajo y calidad de la producción para abordar las deficiencias de Camari y MCCH arriba mencionadas. Las cosas parecían encajar.

De vuelta en Madrid, De Rueda discutió los objetivos del proyecto y esbozó el camino a seguir con el patronato de la fundación. Comercio Solidario estaba dirigido a:

- ❑ Comercializar productos producidos por MCCH y Camari que serían vendidos a través de Carrefour España a un precio competitivo.

- ❑ Desarrollar habilidades de gestión dentro de MCCH y Camari para incrementar su competitividad.
- ❑ Igualar el suministro en Ecuador con la demanda en España.
- ❑ Replicar el proyecto.

El camino a seguir

El camino a seguir para alcanzar estos objetivos, tal y como lo definió el patronato, era:

Un primer paso que implicaba la evaluación de la demanda. Fundación Solidaridad quería pagar los gastos del análisis de la demanda del mercado. Si existía demanda, entonces Fundación Solidaridad estaba dispuesta a iniciar y financiar Comercio Solidario.

CODESPA era responsable del segundo paso del proyecto, que implicaba analizar cómo mejorar los estándares de producción y crear capacidades en MCCH y Camari. Una vez que esto estuviese claro, CODESPA establecería y coordinaría un programa de voluntariado dirigido a empleados de Carrefour interesados en pasar sus vacaciones de verano como voluntarios, trabajando y abordando las necesidades de MCCH y Camari identificadas. Además de esto, CODESPA debía desarrollar un sistema de seguimiento que permitiese de manera rápida rastrear incrementos perceptibles en la calidad y el impacto socio-económico.

El tercer paso del proyecto se centraba en la comercialización, estrategia de precios y marketing. Los productos serían transportados a España por los contratistas habituales de Carrefour. Las preguntas que seguían pendientes eran: ¿Qué formato de tienda iba a usar Carrefour España para distribuir los productos a los consumidores finales y a qué precios? ¿Quién pagaría por el marketing en las tiendas y la colocación en las estanterías? Estas preguntas debían ser discutidas y resueltas por la Fundación Carrefour y Carrefour España.

Analizando la demanda en España y elevando los estándares de calidad en Ecuador

En junio de 2004, Fundación Solidaridad y CODESPA llevaron a cabo el análisis de la demanda de productos ecuatorianos en colaboración con Accenture, una de las empresas consultoras más grandes del mundo. Los resultados mostraron que la población inmigrante en España estaba aumentando en un porcentaje medio del 34 por ciento por año, con un millón de latinoamericanos como el grupo predominante (de los que aproximadamente un 40 por ciento eran ecuatorianos). ¿Sus hábitos de consumo? La mayoría de latinoamericanos eran considerados como los llamados *clientes nostálgicos* –clientes que estaban dispuestos a comprar productos de su país de origen–. Debido a sueldos predominantemente bajos, los precios asequibles eran un factor importante en el proceso de decisión de compra.

Aparte de ecuatorianos, un número creciente de españoles con conciencia social y ecológica fueron identificados también como potenciales clientes. Este grupo estaba dispuesto a pagar precios más altos por *productos responsables*, tal y como un informe de RSC de Carrefour mencionó dos años después, en 2006.

En base a estos números, CODESPA y la fundación Carrefour proyectaron un consumo inicial anual de 100.000 Kg., o de 200.000 euros en términos de ventas anuales, para Camari y MCCH. Once productos ecuatorianos fueron seleccionados como los más adecuados para el mercado español: arroz de cebada, avena, frijol rojo, frijol negro, maíz amarillo, maíz chulpi, pinol, maíz mote, panela grano fino bio, quinoa y setas deshidratadas.

El “Fondo de Proveedores Sociales” y un programa de voluntariado

El siguiente paso de CODESPA era ayudar a Camari y MCCH a proveer los productos de acuerdo al nivel de calidad de Carrefour. De Rueda y Pérez habían analizado ya las áreas en las que la ayuda era necesaria. Estas eran: embalaje y diseño, así como logística y planificación. Para alinear el embalaje con los estándares de Carrefour, así como para establecer un sistema de seguimiento, CODESPA propuso una inversión de 60.000 euros, que fue aportada por la Fundación Solidaridad como el “Fondo de Proveedores Sociales”.

Entre los años 2004 y 2006, un total de 24 empleados voluntarios –especialmente de las áreas de logística y planificación– pasaron sus vacaciones de verano en Ecuador, con el objetivo de ayudar a racionalizar las secuencias de producción de Camari y MCCH. Los costes de dicho programa, que fueron pagados por Carrefour España, se situaron en 30.000 euros por año. El programa de voluntariado de Carrefour España fue altamente reconocido. Santiago Gómez, responsable de ventas de MCCH, dijo: “El apoyo de los voluntarios fue muy valioso, pues nos trajeron nuevas técnicas e ideas con mucho interés y entusiasmo”.

Eligiendo los canales de distribución y vendiendo los productos

Carrefour España y Fundación Solidaridad decidieron vender los productos de Comercio Solidario en 50 de los 154 hipermercados del país. Estudios de mercado en las tiendas mostraron que los ecuatorianos frecuentaban este modelo de tienda más que ningún otro, debido a que valoraban la amplia variedad de productos ofrecidos en venta bajo un mismo techo.

Los productos ecuatorianos se venderían como línea Calidad Tradición Carrefour porque los clientes tenían ya asociados línea Calidad Tradición Carrefour con productos de alrededor del mundo.

Carrefour España aceptó aumentar la competitividad de los productos absorbiendo temporalmente los costes del marketing en las tiendas y de la colocación en las estanterías, hasta que los productos alcanzasen un nivel adecuado de competitividad.

Después de planear, valorar y establecer el proyecto desde junio de 2003, la primera carga de los once productos de Comercio Solidario (valorada en 61.000 dólares americanos) finalmente llegó a España en la primavera de 2006 y fue colocada en los estantes de cincuenta hipermercados.

Nuevas perspectivas para todos los socios

Para el año 2006, las ventas incrementaron los ingresos de casi 2.000 familias campesinas en Ecuador. Para octubre de 2007, Carrefour había vendido 146.000 euros de productos de Comercio Solidario y la demanda estaba aumentando considerablemente. Las proyecciones en España sugerían que las ventas totales conjuntas de Camari y MCCH sumarían 300.000 dólares americanos en los siguientes años (representando un 27 por ciento de las exportaciones de Camari y un 28 por ciento de las de MCCH). Aumentos del 15 y 25 por ciento en las ventas anuales de los siguientes años aparecían como posibles. En el largo plazo, una situación ganar-ganar parecía estar emergiendo, lo que era especialmente motivador para los campesinos de Camari y MCCH involucrados en el proyecto. Habían visto que el proyecto podía ampliar perspectivas al abrir un nuevo canal de distribución. Ahora que los campesinos se sentían más competitivos a través de lo que habían aprendido durante el proyecto, estaban llenos de esperanzas realistas de que las ventas seguirían incrementándose.

Comercio Solidario afectó positivamente también a Carrefour España. Los 24 empleados que fueron voluntarios, no sólo contribuyeron al éxito del proyecto, sino que experimentaron una mayor motivación para trabajar para la compañía. Esto fue reconocido por personal en España y de manera implícita contribuyó a la emergencia del compromiso social como un aspecto esencial de la cultura corporativa. En términos de comunicación externa, la compañía pudo conectar su imagen con el apoyo que estaba dando a productores pobres de América Latina, a la vez que ofrecía nuevos productos de calidad a clientes de Europa.

Para la Fundación CODESPA, Comercio Solidario subrayó la contribución del sector privado en la lucha para aliviar la pobreza. Estaba claro que los actores públicos y no-gubernamentales no podrían alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) si no involucraban estratégicamente a empresas comprometidas socialmente. Además de esto, la ONG española esperaba haber presenciado el principio de una alianza estratégica de largo plazo que le ayudaría a expandir su red de contactos en el sector privado.

Aumentando la escala y replicando Comercio Solidario

Para finales de 2007, De Rueda y Pérez estaban impresionados con lo que había sucedido desde el año 2003. La transformación de productores pobres en proveedores de Carrefour demostró ser totalmente posible. Ahora la pregunta inherente era: ¿Qué viene después? Durante numerosas sesiones de lluvias de ideas, De Rueda y Pérez consideraron cómo aumentar la escala del proyecto. Entendieron que era importante continuar mejorando los estándares de calidad en Ecuador puesto que el mercado europeo era muy exigente. Ya que se esperaba que las cantidades aumentaran mientras que los precios de los productos agrícolas continuarían siendo volátiles, sabían que MCCH y Camari, así como Carrefour España, tendrían que realizar mayores inversiones para comprar mayores cantidades cuando los precios estuviesen bajos. Los períodos de pago se convirtieron por tanto en críticos. También querían diversificar la gama de Comercio Solidario comercializando otros productos –como cacao, fruta y productos de artesanía. ¿Pero venderían estos productos tan bien?

Además de la escala, la replicabilidad del proyecto era una preocupación central para Pérez y De Rueda en el proceso de intentar desarrollar una estrategia de largo plazo para Carrefour. Al hacerlo, contribuyeron al surgimiento de esfuerzos del grupo en todo el mundo para establecer cadenas de distribución inclusivas como una respuesta al asunto de los productos responsables –un importante tema que se había convertido en corriente dominante de todo el grupo, tal y como se podía ver en el informe de RSC de Carrefour del año 2006.

Mirando hacia atrás, Pérez y De Rueda estaban contentos con Comercio Solidario. Sabían que habían contribuido a la evolución del modelo de negocio de Carrefour y al desarrollo socio-económico de poblaciones vulnerables. ♦

Créditos

Autor: Maximilian Oettingen (ICEP)

Estudio: Research: Nora Usue Zarranz Oliveró (IESE), Sabine Gerhardt (ICEP), Maximilian Oettingen (ICEP)

Supervisión académica: Joan Fontrodona (IESE)

Selección de contenido y supervisión del proyecto: Christoph Eder (ICEP)

Nota de aprendizaje | Carrefour

Guillermo De Rueda, director general de la Fundación Solidaridad de Carrefour (de aquí en adelante, Fundación Solidaridad), la fundación de Carrefour España (filial en España de Carrefour, el gigante minorista con base en Francia), es presentado en *Carrefour: Cómo contribuir en las cadenas de distribución inclusivas*. El caso analiza cómo Fundación Solidaridad consiguió integrar de manera efectiva pequeños agricultores pobres de Ecuador dentro de las cadenas de distribución de Carrefour España entre los años 2001 y 2007. En lugar de financiar arbitrariamente varios proyectos de ONG destinados a la comercialización de productos agrícolas, De Rueda cooperó estratégicamente con determinadas ONG para establecer un innovador proyecto conjunto llamado Comercio Solidario: su objetivo era incrementar el desarrollo socio-económico de pequeños agricultores pobres a través de su transformación en proveedores de Carrefour.

¿Cómo procedieron De Rueda y sus socios? Evaluaron la demanda de productos ecuatorianos en España y elevaron la calidad de once productos escogidos para ser vendidos (arroz, maíz y avena, entre otros) hasta los niveles de calidad de Carrefour. La primera carga de mercancía (valorada en 61.000 dólares americanos) llegó a España en la primavera del año 2006 después de que un estudio de mercado mostrase que existía suficiente demanda, y después de que un grupo de empleados de Carrefour España trabajasen como voluntarios para ayudar a optimizar los procesos de producción y elevar la calidad del embalaje y diseño de los productos. La competitividad de los artículos aumentó gracias a que Carrefour España asumió los costes de colocación en las estanterías y del marketing en las tiendas, de manera que los productos alcanzasen el nivel de competitividad adecuado.

¿Compraron de hecho los clientes los productos? En abril de 2007, Carrefour había vendido artículos de Comercio Solidario por valor de 146.000 euros y la demanda estaba aumentando notablemente.

El aprovechamiento de mercados de consumo en el mundo desarrollado es una manera de que productores relativamente pobres en países en desarrollo puedan vencer la pobreza. El problema es que el acceso a estos mercados es casi imposible para este grupo. ¿Por qué? Una razón es que el 70 por ciento de todos los artículos de consumo de venta rápida recién lanzados al mercado nunca llegan a los carritos de los clientes, al menos de acuerdo a una encuesta de 2006 realizada conjuntamente por Markenverband (la asociación alemana de marcas), Gesellschaft für Konsumforschung (GfK-la sociedad nacional de investigación de consumo) y Serviceplan, una agencia de publicidad. Para empresas como Henkel o Unilever, esta alta cuota de productos nuevos fallidos (que es probable que varíe ligeramente entre distintos países del mundo desarrollado) es asumida como parte del negocio diario –para productores en países en desarrollo, es una cuestión de supervivencia, ya que no se pueden permitir proveer mercancías a través del método de prueba y error–. ¿Es el movimiento de Comercio Justo la única respuesta razonable a este punto muerto?

Carrefour: Cómo contribuir en las cadenas de distribución inclusivas sugiere que hay otra manera de afrontar el dilema arriba descrito. Asumiendo que la demanda de productos de países desarrollados existe, las empresas de distribución pueden contribuir al desarrollo socio-económico de productores pobres si están dispuestos a invertir en la calidad y marketing de dichos productos.

Pero ¿por qué deberían hacerlo? Porque las empresas de distribución pueden tener éxito haciendo buenas cosas, tal y como el caso sugiere. Comercio Solidario no sólo mejoró los ingresos de 2.000 familias campesinas en Ecuador a fecha de 2006, sino que para el 2007 la demanda de productos de Comercio Solidario estaba creciendo sensiblemente en España. Una explicación para este éxito podría ser que estos productos eran realmente nuevos y orientados al mercado, en lugar de ser simples copias de productos ya existentes –una de las principales razones de los fracasos de las innovaciones en marketing según la mencionada encuesta.

CASO COOP NKL I COMERCIO ÉTICO DE CAFÉ: BUENO PARA PRODUCTORES Y VENDEDORES

Corría enero del año 2000. Como cada mañana, Bjorn Klovstad, director de informaciones del grupo minorista noruego Coop Norges Kooperative Landforening BA (de ahora en adelante Coop NKL), Responsable de Marketing, Relaciones Públicas y Política de Responsabilidad Social Corporativa ya sabía lo que le esperaba: una montaña de cartas, faxes y emails. Los consumidores noruegos se habían levantado en defensa de los productores de café en los países en vías de desarrollo exigiendo que se pusiera a la venta café procedente de comercio justo en las principales cadenas comerciales del país. ¿Y por qué?. Pues porque los precios del café en bruto habían estado cayendo en picado entre 1994 y 2000 y los productores en los países en vías de desarrollo eran incapaces de responder a este descenso produciendo cantidades mayores. Las empresas del tamaño de Coop NKL, tal y como manifestaban las cartas, los faxes y emails, simplemente tenían el deber de ayudar.

“No puedo estar más de acuerdo. Es muy importante hacer algo frente a esta crisis del café”, pensó para sus adentros. Klovstad pensó cómo introducir café de comercio justo de forma que beneficiara tanto a los productores de los países en vías de desarrollo como a Coop NKL. Como empresa centrada en marcas propias, NKL solo podría participar en el movimiento del comercio justo durante un periodo de tiempo prolongado si la empresa conseguía desarrollar y vender el producto con una propuesta única de venta (PUV). ¿Sería suficiente con comercializar el café partiendo de unos precios mínimos predeterminados? En realidad, no. Este concepto fue introducido por primera vez en Europa por la fundación holandesa Max Havelaar Foundation, en 1998 en Holanda.

Una noche de finales de enero del 2000, mientras veía la televisión, Klovstad vio a algunos políticos exigiendo que se vendiera café procedente de comercio justo en los supermercados del país. Según estos políticos, los minoristas noruegos deberían tener el valor de contribuir al movimiento del comercio justo. Klovstad negó con la cabeza; “dar discursos en televisión es fácil”, pensó, “pero no podemos simplemente vender un producto de imitación. Debemos crear un valor añadido. Los productos de imitación (independientemente de cuán éticos sean) no sobrevivirán a la competitividad del mercado. Y esto nos hará daño, igual que a los productores. La cuestión es, ¿cómo podemos añadir valor al café de comercio justo?”.

Coop NKL de un vistazo

En 2005, Coop NKL era la segunda cadena minorista en Noruega en términos de cuota de mercado. La empresa (con su inconfundible estatuto de organización en forma de cooperativa de consumidores) vendía principalmente comestibles, aunque también ofrecía utensilios de cocina y menaje del hogar, artículos deportivos y de informática y electrodomésticos. Una de cada cuatro bolsas de artículos comestibles vendidas en Noruega era de Coop NKL.

Coop NKL cumple 100 años

Coop NKL, con sede en Oslo, fue fundada en 1906 por 26 cooperativas organizadas como Norges Koooperative Landforening (NKL: Unión Cooperativa Noruega y Sociedad de Ventas al por Mayor). Esta era una de las muchas organizaciones de base gestionadas en forma de cooperativa en Europa Occidental y América del Norte desarrollada en el marco de la revolución industrial. Por lo general, se considera que fueron los Pioneros de Rochdale los fundadores de la primera cooperativa moderna, allá en 1844: los 28 artesanos de Rochdale, Inglaterra, accedieron al mercado de la venta al por menor aportando entre todos los recursos para comprar y vender harina, avena, azúcar y mantequilla a precios muy por debajo de los niveles del mercado local. Los clientes que compraban estos productos pasaron a ser usuarios-propietarios, lo que implicaba que compartían los beneficios generados por las compras y escogían democráticamente la dirección y la alineación del negocio.

La larga historia de NKL tenía todas las claves de un caso de éxito: hasta la década de los 70 fue construyendo una gran cadena de tiendas de alimentación y de empresas de elaboración de alimentos y fundó un banco y una empresa de seguros de vida. Durante este periodo de aumento continuo de los ingresos, el número de miembros aumentó hasta los 400.000. Sin embargo, durante los 70 y 80, cuando Noruega alcanzó la cima de su prosperidad debido a la venta de petróleo, sus cuentas quedaron en números rojos y disminuyó el número de miembros. Fue en el año 2000, después de una fase de reorganización, cuando NKL cambió su nombre por Coop NKL. Asimismo, la empresa definió una nueva estrategia de ventas y un nuevo público objetivo, que centraría a la compañía en técnicas de negocio más enérgicas, llegando a consumidores que buscaran, principalmente, bienes de calidad a precios asequibles.

2002 - 2006: fusión y fragmentación de Coop Norden

En 2002, Coop NKL, Kooperativa Förbundet (KF, Unión Cooperativa Sueca) y Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB, Sociedad Cooperativa de Consumidores Daneses) fundaron conjuntamente Coop Norden. KF poseía el 42%, seguida de FDB (38%) y Coop NKL (20%). Las filiales nacionales de la nueva compañía (Coop Norge, Coop Sverige and Coop Danmark) supervisaban las actividades de unos 2000 supermercados, hipermercados y tiendas de descuento por toda Escandinavia.

Después de cuatro años Coop Norden se separó y se transformó en una entidad de compras. Las antiguas filiales (ahora filiales de Coop NKL, FK y FDB, respectivamente) debían rendir cuentas a los supermercados e hipermercados de la cooperativa. Por ejemplo, Coop Norge, con Svein Fanebust como Director Ejecutivo, era responsable de la logística, el marketing y las adquisiciones, así como del suministro de bienes, de unos 1300 establecimientos Coop NKL. Dichos establecimientos eran propiedad de 227 cooperativas que englobaban a 1 millón de usuarios-propietarios; es decir, uno de cada cinco noruegos, según el censo de 2008.

Según el análisis de 2005 elaborado por Johan Sahlström para Nordea, grupo de servicios financieros con sede en Estocolmo, Coop NKL, con Nils A. Steigedal como Director Ejecutivo, era el segundo minorista de comestibles de Noruega en términos de cuota de mercado (24%), seguido de ICA Norge (23%) y Reitangruppen/Rema (18%). El mayor vendedor era Norgesgruppen, con un 35%.

El mercado de alimentos noruego

Este mercado de alimentos, además de verse dominado prácticamente por las cuatro empresas mencionadas, tenía, como Sahlström señaló, otras características específicas:

- obstáculos a la importación relativamente altos, debido a las restricciones de planificación jurídica;
- una penetración de bienes con marca propia relativamente baja (excepto en los establecimientos Coop NKL);
- altos costes de distribución debido a la baja densidad de población;
- precios altos, gran poder adquisitivo y buenos márgenes para los vendedores.

Según Sahlström, se esperaba que con la llegada a Noruega de la cadena alemana de bajo coste Lidl en 2004 (abriendo 24 establecimientos ese año) hubiera presión para bajar los precios (una tendencia común en el mercado alimentario europeo). Entre 2000 y 2005, continúa Sahlström, la venta de alimentos europeos experimentó un aumento en la competitividad y un estancamiento en la demanda, contribuyendo a que cadenas de bajo coste (como Tesco) ganaran terreno y obligando a las cadenas de precios moderados (como Ahold, Casino o Carrefour) a bajar sus precios para contrarrestar las pérdidas de cuota de mercado.

La esencia del negocio de las cooperativas

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una ONG fundada en 1895 con el fin de representar, promover y servir a sus 226 organizaciones miembro en 88 países, representando a 800 millones de personas en todo el mundo, definió "cooperativa" como una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente por necesidades económicas comunes mediante una empresa conjunta controlada democráticamente. En una cooperativa, "los propietarios y los usuarios son las mismas personas, son los miembros", explica brevemente el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Las características fundamentales eran las siguientes:

- Servicio al coste: El objetivo de una cooperativa era ofrecer servicios y bienes rentables a sus usuarios-propietarios al menor coste posible, en vez de generar los mayores beneficios posibles para los accionistas.
- Reembolso a los miembros: Los excedentes resultantes se pagaban a los usuarios-propietarios en función del uso que hubieran hecho de los bienes y servicios y no sobre la base de la cantidad invertida. Esta devolución de la inversión basada en las adquisiciones (a menudo denominada beneficios de los miembros o reembolso) se calculaba normalmente mediante un índice porcentual establecido por los usuarios-propietarios o sus representantes.
- Negocios basados en beneficios (no orientados a los beneficios): una cooperativa era un negocio basado en beneficios, aunque su objetivo no fuera el mismo que el modelo de negocio del accionista. Las operaciones de una cooperativa debían tener una base financiera sólida y la flexibilidad suficiente para adaptarse a los mercados y al cambiante entorno empresarial.
- Control democrático: cualquiera podía ser miembro. La dirección de una cooperativa estaba controlada por un representante o mediante sufragio universal directo.
- Formación continua de los miembros: la información de los miembros era de la máxima importancia, como lo era también la promoción externa de este tipo de negocio relativamente atípico.

- Cooperación entre cooperativas: para cumplir los requisitos de los miembros y proporcionar bienes y servicios rentables al menor precio posible las cooperativas colaboraban de forma estratégica, principalmente en el ámbito de las adquisiciones

Cooperativas en el mundo actual

En 2004, la ACI comenzó a redactar el informe Global300, que categorizaba, analizaba y enumeraba a las 300 cooperativas más importantes del mundo. En 2006, un 80% de estas cooperativas se encontraban en los sectores agrícola, financiero o de ventas al por menor. De las 300 cooperativas más importantes del mundo el 49% fue fundado antes de 1940 y cuatro de cada cinco estaban establecidas antes de 1990. Estas 300 cooperativas compartían, en 2004, una facturación de unos mil millones de dólares USD (a modo de comparación, las tres principales corporaciones del mundo en cuestión de ingresos en 2006, Wal-Mart, ExxonMobile y Royal Dutch Shell, sumaban conjuntamente 1,16 billones de dólares USD). En 2005, la cooperativa de mayor tamaño era Zen-Noh, la federación japonesa de cooperativas agrícolas, que contaba con 4,4 millones de miembros, 12557 empleados, una facturación total de 63400 millones USD y un reembolso total a los miembros de 21000 millones USD. Crédit Agricole SA estaba en tercera posición en la lista, con una facturación de 30700 millones USD en 2005. Por su parte, Coop Norden, con una facturación de 10300 millones USD, se encontraba en el puesto 18 de dicha lista.

El principal desafío de las cooperativas del futuro

En un discurso en la Confederación de Pellervo de Cooperativas Finlandesas¹, Bengt Holmström, profesor de la cátedra Paul A. Samuelson del departamento de Economía del Massachusetts Institut of Technology (MIT), intentó arrojar algo de luz sobre lo que creía que sería un desafío para el futuro del modelo de negocio de las cooperativas. Desde la perspectiva de la historia de la economía, comentó, las cooperativas han sido de gran utilidad en épocas y ámbitos en los que no se respondía de forma adecuada a los intereses de productores y de consumidores, debido a las alternativas del mercado. Las mutuas aseguradoras, por ejemplo, cosecharon un gran éxito cuando los dirigentes políticos temían a las empresas en busca de beneficios y en propiedad de los inversores. Las empresas de electricidad, explicó, solían ser propiedad de cooperativas en áreas rurales (donde los consumidores no tienen alternativas), pero no en las ciudades.

Con el avance de la globalización del mercado, las alternativas han aumentado, lo que implica dos cosas: que los motivos para que los usuarios-propietarios abandonen las cooperativas son mayores y que la competencia generalizada en el mercado es mucho más fuerte. Para adaptarse a esta última, comenta Holmström, tanto las corporaciones como las cooperativas deben pasar por un proceso continuo de reformas estructurales. No obstante, teniendo en cuenta que las cooperativas no disponen de acciones que pongan de manifiesto estas necesidades de cambio ni de inversores activos que sufran un doloroso proceso de reestructuración, se hace necesario que encuentren más alternativas que pongan de manifiesto esta necesidad de cambio.

Coop NKL al detalle

La estructura de Coop NKL era compleja, ya que estaba en propiedad de 227 cooperativas que representaban a 1 millón de usuarios-propietarios. Coop Norge, la filial de Coop NKL mencionada anteriormente, compraba y proporcionaba los productos a Coop NKL, que, a su vez, los vendía a sus 1300 establecimientos. Coop NKL tenía la propiedad del concepto de los establecimientos, pero no los establecimientos propiamente dichos. Estos, por su parte, pertenecían a las 227 cooperativas. El órgano supremo de la organización era la Asamblea General, que reunía a 100 representantes de los miembros. El consejo y el comité de supervisión de Coop NKL se elegían durante la asamblea general. Esta última determinaba las directrices para el funcionamiento de la organización y la gestión de sus bienes.

En 2006, Coop NKL tenía cuatro tipos de establecimientos de venta de alimentos al por menor: (a) un supermercado que vendía comida y otros productos bajo un mismo techo (Coop Obs!), (b) una cadena de supermercados (Coop Mega), (c) una tienda de descuentos (Coop Prix) y (d) una tienda de barrio (Coop Market). Además, Coop NKL vendía equipamiento eléctrico (en Coop Elektro), material informático (en Coop Byggmix y Coop Obs! Bygg) y material deportivo (en Coop Sport), así como menaje del hogar y utensilios de cocina (en Coop Kjøkken og Hjem).

En 2007, los 19000 empleados de Coop NKL generaron ingresos por valor de 21800 millones NOK (coronas noruegas), equivalente a 2700 millones de euros², unos resultados de explotación de 243 millones NOK (30,8 millones de euros) y unos ingresos netos de 160 millones NOK (20,3 millones de euros). El pago total a los miembros entre 1996 y 2006 fue de 3500 millones NOK (444 millones de euros). A modo de comparación, los 25000 empleados de Norgesgruppen, que trabajaban en 1909 franquicias de venta de alimentos y en 790 kioscos en 2006, generaron ingresos por valor de 36600 millones NOK (4600 millones de euros), unos resultados de explotación de 1100 millones NOK (140 millones de euros) y unos ingresos netos de 866 millones NOK (110 millones de euros). En 2005 se reembolsó una cantidad de 2500 millones NOK (300 millones de euros) a los miembros, de los que el 8,8% fue a parar a manos de 6 grupos de inversión noruegos.

RSC en Coop NKL

Como cooperativa de consumidores, el valor principal de Coop NKL residía en el seguimiento de los principios fundamentales del modelo de negocios de una cooperativa: propiedad de los usuarios, control democrático y servicios al coste. Al tratarse de uno de los líderes de la iniciativa Initiativ for Etisk Handel (IEH, la iniciativa para el comercio ético en Noruega), Coop NKL se centraba especialmente en:

- mejorar la coyuntura socioeconómica en los países que exportaban productos a Noruega;
- la venta de productos que cumplieran altos estándares sociales y medioambientales;
- la trazabilidad de los productos;
- los principios para el comercio ético en relación con los derechos humanos y laborales, entre otros.

Para que proveedores y contratistas se comprometieran con estos objetivos, los socios de Coop NKL debían seguir el código de conducta de la empresa y cumplir una serie de medidas en los ámbitos de trabajo infantil, trabajo forzado, prácticas disciplinarias, horas de trabajo, salarios y compensaciones, discriminación, condiciones laborales, seguridad industrial, libertad de asociación y creación de lobbies, así como unas condiciones mínimas de vivienda. Si se daban prácticas que estaban por debajo de estos estándares de calidad a lo largo de la cadena de suministro, Coop NKL proporcionaba un plan de acción correctivo para ayudar a los proveedores y contratistas a cumplir de nuevo con los objetivos.

Coop NKL tiene una larga tradición de compromiso con proyectos de ayuda al desarrollo. Por ejemplo, Coop NKL, junto con KF Suecia (uno de los antiguos propietarios de Coop Norden), participó activamente en el proyecto de cultivo de plantas Vi Forest en Kenia, Tanzania y Uganda.

Una respuesta a la deformación del mercado

En enero de 2000, mientras los noruegos prácticamente enterraban a Bjorn Klovstad bajo una montaña de emails, faxes y cartas exigiéndole que vendiera café procedente de comercio justo, los productores de café

en los países en vías de desarrollo luchaban por subsistir. El precio de las dos principales especies de granos de café, el robusta (usado fundamentalmente en el café instantáneo) y el arabica, de gran calidad, habían estado cayendo en picado desde 1994. El estudio elaborado por Fairtrade Foundation *Spilling the Beans on the Coffee Trade*, publicado en marzo de 2002, muestra que los precios del robusta se habían hundido: de 1,80 USD la libra (medio kilo) en 1994 a su record mínimo en 30 años, 0,17 USD la libra en 2001. El precio de los granos arabica, de gran calidad, habían sufrido una suerte similar: se habían desplomado de unos 2,50 USD la libra a 0,50 USD.

El café, descubierto y cultivado por primera vez en las mesetas de Etiopía durante el siglo IX, es un producto agrícola que necesita de un trabajo intenso y que se cultiva en más de 50 países tropicales y subtropicales. Según el estudio de Fairtrade Foundation, unos 20 millones de productores en todo el mundo (de los que dos tercios serían productores independientes con menos de cinco hectáreas de tierra) cultivaban plantas de café en un total de 10,7 millones de hectáreas y producían una cosecha media anual de unos siete millones de toneladas. Hacia finales del último milenio, las cosechas se exportaban a granel a los países desarrollados como café verde (en bruto), en bolsas de 60 kg con un valor de exportación medio anual de unos 8700 millones USD. No obstante, debido a la caída de los precios del café entre 1994 y 2001, la mayoría de estos 20 millones de productores no conseguían recuperar los costes de producción durante los años siguientes.

Consecuentemente, algunos productores dejaron el café y se centraron en otros productos agrícolas. Otros abandonaron sus tierras y se mudaron a zonas urbanas. Los que optaron por seguir en el negocio del café se enfrentaron a los retos de lo que a menudo se ha dado en llamar “el círculo vicioso del cultivo del café”: cuando los precios alcanzaban un mínimo, muchos productores de café diversificaban sus cosechas en sus cinco hectáreas, ya que no conseguían producir mayores cantidades de café para absorber el impacto de los precios bajos. El desabastecimiento de café hacía aumentar los precios de nuevo (sin llegar a ser beneficioso para los productores que se habían visto obligados a diversificar). Cuando los nuevos brotes de café podían cosecharse (tres o cuatro años después), los precios caían de nuevo. Debido a la falta de medios para transportar las cosechas al mercado, cosechas que, por lo general, se recogían una vez al año, y con los limitados conocimientos de los precios del mercado global y la necesidad de pagar las deudas que les llevaba a vender las cosechas en el momento en el que las recogían, los pequeños productores independientes se encontraban, muy a menudo, en posición vulnerable durante las negociaciones. Los vendedores locales prácticamente les imponían los precios.

Por lo general, los productores de café no se beneficiaban de la volatilidad de los precios del mercado cafetero. Se calculaba que, al inicio del nuevo milenio, el comercio de café en todo el mundo generaría unos 60000 millones USD de ingresos anuales (el doble de la media anual entre 1980 y 1990) y, sin embargo, los productores de los países emergentes solo acaparaban el 10% de esta cantidad, comparado con el 30% durante los años 80. Entonces, ¿quién se quedaba con el otro 90%? Una larga cadena de intermediarios, a menudo llamados “coyotes” en América Central, que se embolsaban los márgenes de beneficios cuando los granos cambiaban de manos. En *From Plantation to Cup*, Jan Thomas calculaba que los granos de café se vendían unas 140 veces antes de llegar finalmente al fabricante (para el molido, tueste y envasado de los granos), los supermercados y las tiendas de alimentación.

Por todo ello, cuando Klovstad apagó la televisión aquella noche del mes de enero ya sabía que tenía que hacer algo. Al día siguiente convocó una reunión de la junta directiva de Coop NKL para mediados de febrero. Durante la reunión, Klovstad percibió que tanto él como los otros miembros de la junta tenían percepciones similares en cuanto a las implicaciones sociales de la crisis del café en los países en vías de desarrollo. Como representantes de una empresa organizada a modo de cooperativa del tamaño de Coop NKL también sabían que no responder a la presión pública sería una imprudencia. Para dar un paso al frente, el Director Ejecutivo de Coop NKL, Nils A. Steigedal, pidió a Klovstad que desarrollara una estrategia viable en dos meses.

Cuando entró en su despacho, Klovstad cogió su cuaderno e intentó marcar posibles opciones de estrategias:

1ª opción: asociarse con una organización de etiquetado

Coop NKL podría haber vendido una marca de renombre, certificada por una organización de etiquetado de comercio justo, que habría competido con las otras 13 marcas propias de café de Coop NKL y otras 7 marcas vendidas en sus establecimientos.

La ventaja de este tipo de medida es que era muy fácil de implementar. Además, las organizaciones de etiquetado como la alemana Fairtrade Labelling Organization o Rainforest Alliance, con sede en EE.UU, habrían garantizado que el café proviniese de productores en el marco de cooperaciones a largo plazo con precios mínimos predeterminados y que dichos productores habían recibido asistencia técnica y de desarrollo.

El problema de este enfoque era que el propietario del proyecto no sería Coop NKL. Por lo tanto, los consumidores percibirían esta respuesta a la presión pública como excesivamente reactiva. En lugar de tener una idea creativa, se creería que Coop NKL solo estaba interesada en aliviar la presión social vendiendo productos de marca conocida.

Mientras escribía ideas en su cuaderno, Klovstad pensó: "Quiero mostrar al público y a los consumidores que la industria minorista en Noruega puede importar estos productos y gestionar este tipo de operaciones. No tenemos que actuar a través de un tercero, podemos hacerlo nosotros mismos. De esta forma, daremos un buen ejemplo y mostraremos que nos involucramos en los asuntos de los países en vías de desarrollo". Antes de dejar su despacho aquella noche, Klovstad envió emails a Jan Fossberg y Benny Larson, responsables de la compra de café en Coop Norge y les pidió que realizaran una sesión de intercambio de ideas.

2ª opción: presentar una marca propia de café de comercio justo

Durante la reunión, que tuvo lugar a mediados de febrero de 2000, Klovstad, Fossberg y Larson contemplaron la posibilidad de presentar una marca de café de comercio justo propia, comprada directamente a una cooperativa en un país en vías de desarrollo. De esta forma, Coop NKL obtendría la propiedad del proyecto. La realización del proyecto requeriría mucho tiempo, pero sería factible: Coop NKL tendría que encontrar una cooperativa de productores de café de confianza en un país en vías de desarrollo, negociar salarios mínimos predeterminados, el abastecimiento seguro, posiblemente debería mejorar la calidad del producto, ajustar el envasado y diseñar unos estándares para que se ajustaran a los de Coop NKL, aumentar la capacidad humana en colaboración con ONGs locales y, finalmente, generar la confianza de los consumidores en Noruega. "Definitivamente estamos ante un reto, aunque no es imposible", comentó Klovstad.

Aun así, los tres seguían reticentes. ¿Sobrevivirá un producto de imitación a la competitividad del mercado dentro y fuera de los establecimientos Coop NKL? ¿Y qué ocurrirá si la situación inmediata de los productores en los países en vías de desarrollo vuelve a mejorar? ¿Se desvanecerá el interés de los consumidores? Y, si así fuera, ¿no preferirán los consumidores marcas ya conocidas? Klovstad, Fossberg y Larson buscaron medios de diversificar, de alguna forma, los riesgos de introducir una marca propia de café de comercio justo.

3ª opción: introducir una marca propia de café de comercio justo y desarrollar el concepto de marca propia

Klovstad sabía que la tercera opción debía ser el resultado de un proceso creativo. "¿Cuál es el fundamento de una posible asociación con una cooperativa productora de café?", preguntó a Fossberg y a Larson durante el almuerzo tras la reunión. "Se trata de dar más acceso directo al mercado a grandes cantidades de café de

productores pobres sobre la base de unos precios mínimos prefijados”, respondió Larson, “a la vez que incrementamos el valor social de nuestro producto”, añadió Fossberg. Estas respuestas parecían confirmar algo que Klovstad llevaba pensando desde hacía varias semanas: “Bueno, ¿y por qué no hacemos precisamente eso?” Larson y Fossberg se quedaron un poco asombrados cuando Klovstad empezó a manifestar la idea de aumentar drásticamente la cantidad de café de comercio justo que se vendía en los establecimientos Coop NKL, introduciendo una nueva marca propia de café de comercio justo y mezclando dicho café con el de las otras 13 marcas propias. “¿Quién dijo que el café no puede mezclarse y venderse junto con café convencional?”, preguntó Klovstad mientras pedía un espresso.

Fossberg y Larson comprendieron inmediatamente las implicaciones de esta sugerencia. Klovstad no solo estaba considerando el reto de desarrollar y vender una nueva marca propia, estaba considerando dar un paso al frente en todo el concepto de marca propia. Así, en vez de tratarse de un producto simplemente conveniente, los productos de marcas propias serían a la par convenientes y valiosos desde el punto de vista ético. Klovstad parecía realmente satisfecho y tenía la impresión de haber encontrado la PUV que buscaba.

Planificando la colaboración con una cooperativa guatemalteca

Klovstad, Fossberg y Larson estaban fascinados por la idea de impulsar el concepto de marca propia en una nueva dirección mientras proporcionaban un mayor acceso al mercado a los productores pobres. Para hacer realidad esta idea tuvieron que abordar un gran número de tareas antes de presentar sus ideas a la junta directiva de Coop NKL a comienzos de abril del 2000:

- Klovstad, Fossberg y Larson tuvieron que evaluar las tendencias del mercado en relación al café de comercio justo. Ya conocían la demanda en Noruega, pero ¿aumentaría o disminuiría durante los próximos años?
- También tuvieron que buscar detenidamente cooperativas en países productores de café. Estaban buscando una que: (i) cultivara café de calidad, (ii) fuera lo suficientemente grande para garantizar el abastecimiento y (iii) estuviera organizada de forma que se pudiera perpetuar el desarrollo socio económico de los productores gracias a la cooperación con Coop NKL.
- Klovstad, Fossberg y Larson también debían conceptualizar márgenes de venta adecuados y cuotas de mercado en los establecimientos e idear una estrategia de marketing que convenciera a los consumidores.

Fomentar el consumo de productos agrícolas de comercio justo en el mercado

Klovstad descubrió que se esperaba que el valor de las ventas globales de productos de comercio justo creciera significativamente. Según los cálculos de FLO, en el año 2000 el valor total de ventas llegó a los 200 millones de euros y se duplicaría para el año 2003. La proporción de ventas de productos de comercio justo (80% artesanía, 20% productos agrícolas, la norma a inicios de los 90) estaba prevista que cambiase para 2002, siendo el café el principal motor de crecimiento en todo este periodo. De hecho, ya se esperaba que hasta un 50% de la facturación de las organizaciones que trabajaban con comercio alternativo proviniera de las ventas de café para 2005.

La cooperativa Fedecocagua

Fossberg y Larson, que habían trabajado durante años como compradores, analizaron rápidamente varias cooperativas en multitud de países según su producción y capacidad de abastecimiento, fiabilidad, la calidad de sus productos, el historial de su progreso social, así como la profesionalidad de sus directores.

Y, entre todas, Fedecocagua les llamó la atención; esta cooperativa guatemalteca, fundada en 1969, representaba a 150 cooperativas pequeñas y reunía a un total de 20000 pequeños productores independientes, de los que el 70% eran indígenas. La cooperativa funcionaba en varias regiones del país, incluyendo Huenuetenango, Cobán, Verapaces, Retalhuleu, San Marcos y Zacapa. Los miembros estaban representados en la asamblea general y eran elegidos democráticamente para la junta administrativa. Conjuntamente, estos productores reunían recursos humanos, financieros y técnicos y, con ello, incrementaban el poder de negociación. “De lo que hemos visto y oído hasta ahora”, comentaba Fossberg “ellos responden a nuestros criterios”: producían café a niveles constantes (unas proyecciones razonables estipulaban que la cooperativa produciría un total de 23,7 millones de libras de café en bruto para 2003), parecían estar bien organizados, la calidad de sus productos estaba por encima de la media y tenían un largo historial de contribución al desarrollo socioeconómico de su país. “Evidentemente tendremos que examinarlos en detalle in situ, pero parece ser la cooperativa que estamos buscando”, añadió Larson.

Diseñando un concepto de marketing

En el año 2000 FLO pagaba un precio mínimo de 1,21 USD por libra de café. Max Havelaar y otras empresas afiliadas a FLO pagaban un bono solidario adicional de 0,05 USD por libra. Fossberg y Larson sugirieron pagar el mismo precio que pagaba FLO, pero aumentando el bono solidario de 0,05 a 0,09 USD. Si querían colocar el café de Fedecocagua al final de la lista de precios (vendiéndolo parcialmente como nueva marca propia y la otra parte como mezcla), calcularon que aún ganarían un beneficio neto de 2,5 NOK (0,3 euros) por libra. No obstante, era muy importante que comenzaran comprando una cantidad relativamente pequeña, 60000 libras, durante el primer año (asumiendo un riesgo de 78000 USD), debido a las altas probabilidades de fracaso de un nuevo producto en el mercado (según la empresa alemana Markenverband estas probabilidades rondaban el 70%). Si todo iba bien y la demanda crecía Coop Norge podría aumentar el volumen de café importado.

En cuestión de marca, los tres se reunían a menudo buscando un nombre para un café de comercio justo con marca propia. Este nombre tendría que inspirar la idea de proporcionar nuevas perspectivas socioeconómicas a los productores de café en Guatemala, por lo que buscaban palabras como “futuro” o “mañana”. Después de un tiempo se les ocurrió Café Futuro. Este nombre de marca designaría el nombre de la nueva marca propia y destacaría a las otras marcas propias con las que se mezclaría Café Futuro.

Introduciendo Café Futuro en el mercado noruego

En abril del año 2000, Klovstad, Fossberg y Larson presentaron el concepto a la Junta Directiva de Coop NKL. El Director Ejecutivo, Nils A. Steigedal, se quedó impresionado por los datos de mercado, así como por la idea de perfeccionar el concepto de marca propia y la posibilidad de contribuir al desarrollo socioeconómico de los productores pobres de América Central. Por ello, pidió a Klovstad que se reuniera con los representantes de Fedecocagua y firmara un acuerdo de un año.

En agosto del año 2000, Klovstad viajó a Guatemala y conoció al director comercial de Fedecocagua, Alberto de León. Ambos hicieron un repaso de algunas de las actividades de la cooperativa. Klovstad se mostró muy satisfecho al ver el impacto social del trabajo de la cooperativa, así como su fiabilidad y la calidad de sus productos. Por su parte, de León ya había firmado previamente e implementado con éxito acuerdos similares con importantes organizaciones de etiquetado de comercio justo, por lo que Klovstad se sintió seguro al firmar un contrato de un año. Coop Norge se comprometió a comprar 60000 libras de café a un precio de 1,30 USD la libra. Además, Coop Norge pagaría unos 20000 USD anuales de media en cuestión de marketing en tiendas. Para familiarizar a los consumidores noruegos con Café Futuro y mantener el riesgo del fracaso del producto al mínimo, Coop NKL decidió vender las 60000 libras como mezcla en una de sus marcas propias. Si las ven-

tas iban bien también mezclarían el café con el de las otras marcas propias y lo venderían como una nueva marca. Finalmente, si el año acababa como esperaban, considerarían conceder a Fedecocagua una auditoría anual de calidad y un flujo de trabajo por valor de 20000 USD.

En su vuelo de vuelta a Oslo en agosto del 2000, Klovstad tenía la sensación de que Coop NKL iba por el buen camino. El primer envío de Café Futuro llegó a Noruega en noviembre de ese mismo año. Los consumidores reaccionaron positivamente y la demanda aumentó. El Director Ejecutivo, Steigedal, quedó muy satisfecho y ordenó la compra de mayores cantidades de café.

Evaluación

Para Coop NKL la cooperación con Fedecocagua ha sido todo un éxito. Las 1 12435 libras de Café Futuro que se vendieron en 2006 por valor de 2 millones de NOK (253000 euros) representaron el 5,6% de las ventas totales de café de Coop NKL durante ese año. Un 18% de Café Futuro se vendió como marca propia y el 82% se mezcló con marcas convencionales (con un porcentaje medio de mezcla del 5,4%).

Café Futuro ha dado beneficios aunque el comportamiento de los consumidores no haya sido tan constante como Klovstad hubiera deseado. Aun así se muestra satisfecho: “acabamos de presentar este producto y en unos cinco años las personas comprarán Café Futuro en mayores cantidades. Establecer una marca lleva su tiempo”

De León también se mostró muy satisfecho con su nuevo cliente y manifestó su deseo de que en el futuro pudieran comprar más. El bono solidario de 0,09 USD fue recibido con gran alegría entre los productores. En la línea de las decisiones grupales de estos últimos, una parte del dinero se reinvertió directamente en los procedimientos de funcionamiento de la cooperativa. Otra parte fue usada para llevar a cabo proyectos locales de desarrollo. De León comentó: “cuando los productores supieron que habría un bono por parte de Coop NKL la emoción creció de forma perceptible y aparecieron ideas modestas sobre cómo usar ese dinero. La mayoría de los productores querían compartir esos nueve céntimos con quienes probablemente tenían menos que ellos”.

¿Qué futuro le espera a Café Futuro?

Desde una perspectiva amplia, la cantidad de café vendida a Coop Noruega es una ínfima fracción (un 0,5%) de las ventas totales de Fedecocagua. Sin embargo, de León y Klovstad sabían que esto sería solo el comienzo y que aún había mucho espacio para seguir creciendo, especialmente si la demanda en Noruega continuaba aumentando, como así fue entre los años 2001 y 2006. Los estudios de mercado dieron motivos para creer que Coop Noruega podría comprar el 5% del café producido por Fedecocagua para el año 2010. Los primeros pasos ya se habían dado y tanto de León como Klovstad no podían esperar para dar el siguiente. ♦

Créditos

Autor: Maximilian Oettingen (ICEP)

Estudio: Ceylan Öney (ICEP), Sabine Gerhardt (ICEP), Maximilian Oettingen (ICEP)

Supervisión académica: Joan Fontrodona (IESE)

Selección de contenido y supervisión del proyecto: Christoph Eder (ICEP)

Nota de aprendizaje | Coop NKL

Coop NKL y el comercio ético de café: bueno para productores y vendedores muestra el desafío al que tuvo que enfrentarse Bjorn Klovstad, Director de información de la cooperativa noruega de ventas al por menor Coop NKL. En 2001, el precio del café en bruto había vuelto a caer, situándose en su nivel más bajo en 30 años y poniendo en peligro la subsistencia de unos 100 millones de productores de café y minoristas, especialmente en los países en vías de desarrollo. Los consumidores noruegos y la opinión pública presionaron a la segunda cadena comercial del país para que vendiera productos procedentes de comercio justo, ya que existía una gran necesidad de acción.

Pero, ¿sería posible que Coop NKL encontrara un lugar adecuado en el movimiento de comercio justo, teniendo en cuenta que se centraba especialmente en marcas propias?. Klovstad evaluó el proceder de otras empresas noruegas y europeas, así como la posibilidad de cooperar con importantes organizaciones de etiquetado como Fairtrade o Rainforest. Sin embargo, en vez de adaptarse a los competidores vendiendo café de comercio justo importado por un tercero, Coop NKL decidió importar el café directamente de Fedecocagua, una cooperativa guatemalteca; una decisión que benefició tanto a los productores (ya que recibirían salarios relativamente altos y estables) como a Coop NKL (que podría posicionarse como la primera empresa de ventas noruega comprometida con el desarrollo). La idea de mezclar la mayor parte del café importado con la mayoría de las trece marcas propias de café convencional elevó las cantidades de café importado y aumentó el valor de marca.

En la actualidad, las decisiones de los consumidores se ven influidas por un gran número de informaciones que no vemos. Esto contribuye a una intensificación de la conciencia social y medioambiental y aumenta las expectativas en cuanto al mundo de los negocios, especialmente en EE.UU y Europa. Los consumidores relacionan rápidamente la creciente problemática social en los países emergentes con las respectivas empresas occidentales, que actúan a la defensiva, achacando a la política los conflictos sociales.

Coop NKL y el comercio ético de café: bueno para productores y vendedores proporciona elementos convincentes a aquellas empresas que entienden la solución de los problemas sociales como parte de una estrategia de negocios que se inicia con la gestión de la reputación. Coop NKL intentó ayudar a aliviar la pobreza entre los productores de café de América Central comprando directamente grandes cantidades de café a precios estables. De esta forma, la compañía noruega consiguió crear una propuesta única de venta. Coop NKL no solo se convirtió en el vendedor que ayudó directamente a los campesinos de América Central, sino que consiguió dar un paso adelante en el posicionamiento de sus cafés de marcas propias, convirtiéndolos no solo en productos de precios asequibles, sino también en productos con un valor social (mezclando el café de comercio justo con las marcas propias convencionales).

De hecho, aunque Coop NKL solo compró una fracción anual del 1,7% de la producción total de café vendida por Fedecocagua y los precios finales resultaron ser menos beneficiosos para los productores después de 2005, los dos socios siguieron muy interesados en mantener una relación de negocios a largo plazo, ya que reportaba beneficios para ambas partes.

Información adicional

Fundación CODESPA [www.codespa.org] es una organización internacional especializada en desarrollo socioeconómico como motor para disminuir la pobreza en zonas en desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 730 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida.

En CODESPA llevamos trabajando con empresas desde nuestro origen, y nuestra experiencia nos ha demostrado que la participación de la empresa privada, ya sea multinacional, grande o pyme, puede suponer una gran contribución a la lucha contra la pobreza. La tipología de nuestros proyectos, basados en la promoción económica y social, permite que las empresas encuentren múltiples puntos de conexión de éstos con su propia actividad de negocio.

Con el objetivo de implicar al sector privado de forma activa y directa en la lucha contra la pobreza, CODESPA creó el **Programa Empresa y Desarrollo**. Esta iniciativa trata de proponer diversas modalidades de colaboración de la empresa, con la idea de que cada empresa de cualquier sector y tamaño pueda encontrar su propio espacio para contribuir a la lucha contra la pobreza.

□ Datos de contacto

Silvia Loro | Área de Empresa y Desarrollo | Departamento de Investigación e Innovación Social
| innovacion@codespa.org | (+34) 91 744 42 58 / 40 | www.codespa.org

FUNDACIÓN CODESPA EMPRESA Y DESARROLLO

I. PUBLICACIONES

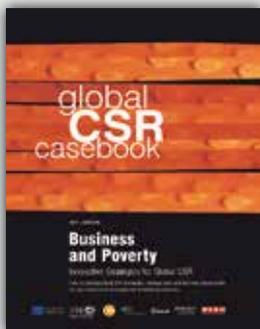


Voluntariado Corporativo para el Desarrollo

Una herramienta estratégica para integrar a empresas y empleados en la lucha contra la pobreza | CODESPA e ICEP, 2012

Recoge casos reales de empresas que han logrado afrontar con éxito diversos retos que surgen durante el diseño, implementación y evolución de las iniciativas de Voluntariado Corporativo (VC) para el Desarrollo. A través de ensayos y entrevistas, reconocidos expertos internacionales nos acercan ideas y experiencias consolidadas sobre cómo el VC para el Desarrollo puede convertirse en una gran herramienta que contribuye a la gestión de los Recursos Humanos, las políticas de Acción Social y Responsabilidad Social Corporativa y las propias estrategias de negocio; una herramienta que posibilita a la empresa cumplir con equilibrio objetivos sociales y empresariales.

Solicite su ejemplar impreso en innovacion@codespa.org



Global CSR Casebook: Business and Poverty.

Innovative Strategies for Global CSR. CODESPA e ICEP, 2008.

Esta publicación recoge nueve casos de estudio de buenas prácticas de empresas europeas involucradas en la lucha contra la pobreza a través de una estrategia de RSC global. Realizado por CODESPA en colaboración con la Comisión Europea e ICEP Austria y el apoyo de IESE y Boston Consulting Group.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

II. SISTEMATIZACIONES DE LA EXPERIENCIA CODESPA



“Guía para la puesta en marcha de un Programa de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo”.

El modelo Profesionales para el Desarrollo. CODESPA, 2011.

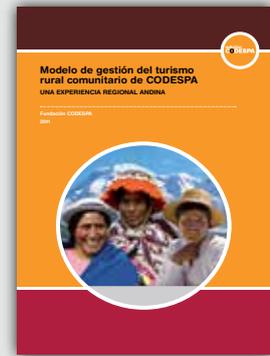
Guía paso a paso que refleja la experiencia de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo de CODESPA, entidad que lanzó en 2001 un programa pionero de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo. En esta publicación, CODESPA trata de reflejar el alto potencial de impacto social que este modelo implica. Desde su larga experiencia, CODESPA detalla de manera práctica y didáctica las fases a seguir y las claves del éxito en la implementación de un proyecto específico de VC para el Desarrollo, subrayando aspectos críticos para el éxito e impacto en todos y cada uno de los participantes.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org

Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA.
Una experiencia regional andina. *CODESPA, 2011.*

Dirigido a actores de la cooperación interesados en realizar intervenciones de desarrollo en el sector turismo, la publicación detalla el modelo de intervención llevado a cabo en Perú, Ecuador y Bolivia por Fundación CODESPA. Se detalla la estrategia realizada a lo largo de la cadena de valor turística, principalmente en sus cuatro elementos clave; por el lado de la oferta: organización comunitaria y desarrollo de un producto turístico; y por el lado de la demanda: comercialización y alianzas estratégicas. La calidad, el respeto a la identidad cultural y el desarrollo de capacidades constituyen los elementos transversales del modelo. La publicación termina con una serie de aprendizajes para potenciar el modelo y maximizar los resultados de futuras intervenciones en esta área.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



Innovación social en microfinanzas.

Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para la creación de empresas de ADOPEM. CODESPA, 2010.

En la publicación se describe y analiza el proceso de desarrollo de nuevos productos microfinancieros fruto de un proyecto de bancarización de remesas que ha tenido como objetivo mejorar la calidad de vida de los dominicanos a través de servicios microfinancieros e inversión productiva vinculados a las remesas. Gracias al proyecto, se ha logrado desarrollar con éxito un microseguro de vida por sólo 4 euros anuales y un programa integral de préstamo para creación de empresas y capacitación empresarial.

Para solicitar un ejemplar impreso contactar en innovacion@codespa.org



III. NOTAS TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO

La RSC+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales. Abril 2012.

¿Puede el turismo ser una herramienta eficaz, rentable y sostenible para la reducción de la pobreza y el desarrollo de comunidades pobres? El modelo de gestión de Turismo Rural Comunitario. Junio 2011.

Año Europeo del Voluntariado: una oportunidad para la implicación social de las empresas. Febrero 2011.

La RSC y el papel del accionista en las empresas estadounidenses. Diciembre 2009.

Las cinco etapas de la RSC. Del posicionamiento defensivo a la estrategia de integración en el negocio como eje de sostenibilidad. Diciembre 2008.

La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo. Noviembre 2008.

Empresa y Desarrollo. Noviembre 2008.



CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida (www.codespa.org). Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente en: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo; y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una intensa labor de evaluación y gestión del conocimiento, así como de investigación y formación para profesionales del desarrollo y empresas, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza. Adicionalmente, CODESPA cuenta con una Unidad de Asesoría en Desarrollo, desde la que brinda servicios externos a entidades de desarrollo nacionales e internacionales.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org