

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 6
Abril de 2010

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA CADENA DE VALOR

Lena Strandberg

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Cuaderno Nº 6 - Abril de 2010

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA CADENA DE VALOR

Agradecimiento

La autora desea expresar su agradecimiento al Profesor Antonio Argandoña, sin cuya contribución este cuaderno no hubiera sido posible.

Índice

INTRODUCCIÓN	7
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA CADENA DE VALOR	8
La responsabilidad social corporativa en el contexto de la cadena de valor	8
Los diferentes temas	9
Casos	15
EL PORQUÉ DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CADENA DE VALOR	19
Regulaciones	19
Riesgos de no incluir la responsabilidad en la cadena de valor	19
Beneficios de la responsabilidad social corporativa en la cadena de valor	21
La responsabilidad de la empresa, razones morales y sociales	24
CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS	27

INTRODUCCIÓN

Las empresas, grandes y pequeñas, forman parte de cadenas de valor cada vez más amplias. Hemos pasado de la idea de la empresa como entidad nacional que elabora productos en sus propias fábricas, a la de un actor que opera con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos. La globalización de la economía y la búsqueda de mano de obra barata han implicado la internacionalización de las empresas. La base de la externalización de productos es la ventaja competitiva que ofrecen los países en desarrollo, es decir, su posibilidad de ofrecer una reducción de costes gracias a la mano de obra barata. Sin embargo, las condiciones de trabajo en estos países tienden a ser de un nivel considerablemente más bajo que en los países desarrollados. Debido a estas causas ha surgido el debate acerca de la responsabilidad social de la empresa en la cadena de suministro, de modo que los fabricantes y distribuidores tienen que asegurar unas condiciones de trabajo dignas y, a la vez, mantener su ventaja competitiva.

Asimismo, ha habido un cambio de énfasis en los temas relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social desde el punto de vista ecológico. Antes, era responsabilidad del consumidor exigir productos justos y medioambientalmente sostenibles, mientras que ahora es la empresa quien tiene que asegurar que sus productos cumplen con unos requisitos elementales. La responsabilidad social cubre, además, la producción y, dada la externalización, también implica a toda la cadena de valor. Sea una cadena amplia o pequeña, nacional o internacional, los actores tienen que poder asegurar unos niveles básicos en todo el proceso.

Este cuaderno es el primero de dos sobre responsabilidad social en la cadena de suministro. El texto aporta una introducción al tema, explica el desarrollo del modelo de la cadena de valor y los cambios que ha implicado en el modelo de negocio. Además, presenta los temas principales y los riesgos y beneficios relacionados, y describe ejemplos de empresas que han tenido que afrontar estos desafíos, así como casos de organizaciones que han obtenido beneficios a partir de dichos retos. El objetivo del cuaderno es dar a conocer esta tendencia y explicar las razones y motivaciones para abordarla en las empresas. En el próximo cuaderno daremos un paso más y explicaremos en detalle cómo incluir la responsabilidad social en toda la cadena de valor.

Hemos pasado de la idea de la empresa como entidad nacional que elabora productos en sus propias fábricas, a la de un actor que opera con numerosos proveedores, subcontratistas y distribuidores para elaborar y vender sus productos.

Sea una cadena amplia o pequeña, nacional o internacional, los actores tienen que poder asegurar unos niveles básicos en todo el proceso.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA CADENA DE VALOR

Una cadena de valor sostenible es un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los interesados, que aseguran un éxito constante y que mejoran el bienestar de las personas y del medio ambiente.

El objetivo es un resultado triple: conseguir un equilibrio responsable entre la gente, el planeta y las ganancias (*people, planet and profits*), es decir, lograr el bienestar social, la calidad ecológica y la prosperidad económica.

Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ella, sino que afectarán a sus socios y al bienestar económico de los proveedores o distribuidores, que dependen en parte o mayoritariamente de la compañía.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CONTEXTO DE LA CADENA DE VALOR

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) ya es conocido y, en general, aceptado como parte de la operación de la empresa. Sin embargo, como el modelo de negocio ha cambiado, la responsabilidad de la empresa también lo ha hecho, de modo que la responsabilidad no está restringida al dominio de la empresa, sino que comprende toda la cadena de valor. Una cadena de valor sostenible es un sistema de actividades de negocio, alineadas a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, que crean valor para todos los interesados, que aseguran un éxito constante y que mejoran el bienestar de las personas y del medio ambiente. Se trata de la gestión de la materia prima y de los servicios —desde el proveedor de primeras materias hasta el cliente— y de la devolución del producto, con un enfoque especial en los impactos sociales y medioambientales. El objetivo es un resultado triple: conseguir un equilibrio responsable entre la gente, el planeta y las ganancias (*people, planet and profits*), es decir, lograr el bienestar social, la calidad ecológica y la prosperidad económica. El desarrollo sostenible ha sido definido como un crecimiento que satisface las necesidades económicas, sociales y de calidad ambiental del presente, sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras.

La visión de la responsabilidad en toda la cadena de suministro implica que la empresa es responsable no solamente de sus actos, sino también de los de sus proveedores (y de sus distribuidores, contratistas, subcontratistas, etc.). Los resultados económicos y sociales de una empresa pueden verse afectados por las prácticas de los socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de valor. Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ella, sino que afectarán a sus socios y al bienestar económico de los proveedores o distribuidores, que dependen en parte o mayoritariamente de la compañía. Ahora bien, debido al cambio en la relación entre el fabricante y la empresa compradora, esta responsabilidad presenta algunas complicaciones.

La evolución de la cadena de valor

El desarrollo de los últimos años de la globalización, la externalización y el abastecimiento de la cadena de suministro han conllevado importantes cambios estratégicos. El abastecimiento eficaz y la gestión de la relación con los proveedores han llegado a ser temas de importancia estratégica. Además, las empresas son cada vez más dependientes de su cadena de valor. Sin embargo, mientras que el contexto donde opera ha cambiado, las prácticas de compra no lo han hecho, con lo que se ha generado una brecha entre la manera de trabajar y el entorno.

En un intento de reducir los ciclos de producción, en general las empresas han delegado en los proveedores, cuando ha sido posible, la responsabilidad de la producción y de la gestión del material. El cambio en la responsabilidad ha conllevado la necesidad de una relación más cercana entre proveedor y comprador, conectando más las partes involucradas en términos legales. Esto ha provocado un aumento de la interdependencia en la cadena de valor. Además, cada vez más partes de la producción propia están siendo externalizadas a proveedores, lo que ha cambiado el rol del proveedor, que se ha convertido en un socio técnicamente desarrollado, a veces incluso más grande que los propios compradores.

Debido a los cambios en las actividades de la empresa, la gestión de las relaciones con la base de proveedores ha llegado a ser crucial. La compañía depende, más que nunca, de su capacidad para desarrollar y mantener sociedades estratégicas con proveedores, distribuidores y fabricantes. Se estima que aproximadamente de un 40 a un 60% de los ingresos de un fabricante o un distribuidor provienen del material comprado, y más de la mitad de las quejas de los consumidores y de los problemas de calidad provienen directamente de estos productos. Cuando surgió, la externalización pretendía que los beneficios sólo podían obtenerse si había una relación cercana entre proveedores y comprador, que cooperasen en diseño y que compartiesen información. Pero generalmente la realidad no funciona así y, por tanto, la empresa compradora pierde control sobre el proceso y sobre los riesgos.

Por otro lado, la cadena en sí es más compleja, incluyendo actores geográficamente dispersos y de distintas culturas. Una empresa puede llegar a tener más de mil proveedores de diferentes niveles y contratados por subcontratistas. La externalización implica también la subcontratación de servicios, como *call-centers*, contabilidad, auditoría y revisiones legales.

Dados los cambios mencionados en la cadena de valor, vemos que la responsabilidad social involucra a todos los actores que participan en el proceso. La fortaleza de una cadena depende de la de su eslabón más débil, es decir, una cadena de suministro depende de todas sus partes, y las partes dependen unas de otras. Un distribuidor que trabaja con una empresa compradora que utiliza trabajo infantil en su fabricación se verá afectado si hay un boicot contra los productos de dicha empresa; del mismo modo, los proveedores pueden verse afectados por un fallo en el proceso por culpa de otro proveedor o distribuidor o de la propia empresa. Aunque es la empresa compradora la que está en el punto de mira, los efectos de un escándalo por malas prácticas se trasladan por toda la cadena de valor.

La fortaleza de una cadena depende de la de su eslabón más débil, es decir, una cadena de suministro depende de todas sus partes, y las partes dependen unas de otras.

LOS DIFERENTES TEMAS

Trabajar la responsabilidad social corporativa en la cadena implica tratar una diversidad de asuntos nuevos y en contextos diferentes a los habituales. Los temas pueden ser muy distintos, dependiendo de la industria en la que opera la compañía, el tipo de productos que produce, los proveedores y la ubicación en la cadena de valor. Los temas generales se pueden organizar en tres categorías: sociales, medioambientales y económicos:

Temas sociales

La declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales y su seguimiento es el principal estándar en relación con el tema laboral. Los cuatro principios elementales son: la libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil, y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Aunque es la empresa compradora la que está en el punto de mira, los efectos de un escándalo por malas prácticas se trasladan por toda la cadena de valor.

El trabajo infantil

Esta cuestión ha sido un punto fundamental en los movimientos contra las multinacionales y la globalización, y son numerosas las empresas que han descubierto que tenían niños en su cadena de suministro. Según la OIT, la edad mínima general para trabajar no debería ser inferior a la edad en que se completa la enseñanza escolar obligatoria, o en todo caso no menor a los 15 años. Sin embargo, se puede permitir que niños que tienen dos años menos realicen trabajos ligeros, en ciertos casos. La edad de 18 años es la mínima para las peores formas de trabajo infantil, incluyendo la prostitución y el reclutamiento forzoso u obligatorio con fines militares.

El trabajo infantil ha sido un punto fundamental en los movimientos contra las multinacionales y la globalización, y son numerosas las empresas que han descubierto que tenían niños en su cadena de suministro.

Trabajo forzoso

Una nueva forma de trabajo forzoso que está aumentando es la servidumbre por deudas. En general, empieza cuando una persona con bajos ingresos contrae un préstamo o pide un adelanto del salario y, posteriormente, no puede devolver el préstamo por razones como las altas tasas de interés. En algunos países existen trabajos forzados controlados por parte del gobierno, como en el caso de la empresa Unocal en Myanmar, en que los vecinos se vieron obligados a trabajar en la construcción de un gasoducto. Según estimaciones de la OIT, más de tres cuartas partes del total mundial de víctimas del trabajo forzoso están en Asia y en el Pacífico.

Existe una tensión entre la voluntad de cumplir con las declaraciones internacionales y las circunstancias locales, entre imponer los valores de la empresa y arriesgarse a sufrir acusaciones de imperialismo cultural, o entre adaptarse a la situación local y exponerse a críticas de la comunidad internacional.

La libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva

Las posibilidades de asegurar el cumplimiento de los principios de la OIT pueden depender del país donde se elige trabajar, especialmente en relación a la posibilidad de garantizar la libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Existe una tensión entre la voluntad de cumplir con las declaraciones internacionales y las circunstancias locales, entre imponer los valores de la empresa y arriesgarse a sufrir acusaciones de imperialismo cultural, o entre adaptarse a la situación local y exponerse a críticas de la comunidad internacional. El programa Human Rights & Business del Instituto Danés para los Derechos Humanos (DIHR) ha desarrollado una herramienta de autoevaluación diseñada para que las empresas puedan detectar las posibles violaciones de derechos humanos causadas por el impacto de sus actividades, en cuanto a las condiciones de los empleados, las comunidades y las demás partes implicadas. Un ejemplo de tensión lo hallamos en China, donde la legislación prohíbe formar sindicatos libres y todas las actividades sindicalistas son gobernadas por la Federación Nacional de Sindicatos de China (FNS), que tiene vinculaciones con el gobierno y con el Partido Comunista de China (PCCh).

La discriminación en materia de empleo y ocupación

La discriminación en materia de empleo y ocupación es un riesgo alto en muchos países y los grupos afectados a menudo son mujeres, personas con SIDA/VIH y homosexuales. Sin embargo, en algunos países existen grupos específicos que son discriminados, como por ejemplo las castas y las tribus registradas en India y los indígenas y los afrobrasileños en Brasil.

Si una multinacional opera en un país en vías de desarrollo, las condiciones deberían ser, al menos, suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores y de sus familias, o deberían proporcionar las mejores condiciones posibles, en el marco de la política gubernamental.

Los salarios

En relación con los salarios, la OIT indica que los sueldos y las condiciones del trabajo ofrecidos en las multinacionales no deberían ser menos favorables que los ofrecidos en empresas del país donde se encuentran. Si una multinacional opera en un país en vías de desarrollo, las condiciones deberían ser, al menos, suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores y de sus familias, o deberían proporcionar las mejores condiciones posibles, en el marco de la política gubernamental. Además, en algunos países las prácticas actuales incluyen la falta de contratos de trabajo, horas de trabajo extra no pagadas, condiciones inseguras y un entorno laboral abusivo. En Pakistán, por ejemplo, la legislación sobre horas de trabajo no incluye a los trabajadores del sector agrícola, a los de fábricas con menos de diez personas ni al personal doméstico.

El respeto por las instituciones democráticas locales y la relación con la comunidad donde las compañías operan es fundamental para lograr una "licencia de operación".

La comunidad

El respeto por las instituciones democráticas locales y la relación con la comunidad donde las compañías operan es fundamental para lograr una "licencia de operación". Desplazamientos, daños al ecosistema, interferencias con el estilo de vida y peligros para la salud debido a la contaminación, son algunas de las consecuencias negativas que pueden ocurrir. El riesgo de ser cómplices del desplazamiento forzado de personas a causa de proyectos de negocio es particularmente relevante para las empresas que centran su actividad en la minería, la construcción y la agricultura.

La responsabilidad por el producto

Cada empresa tiene que poder asegurar la salud y la seguridad de los consumidores que utilizan sus productos. De modo que la empresa compradora debe poder garantizar la calidad del producto, aunque sólo organice la distribución del artículo y no esté involucrada en el proceso de fabricación. Por ejemplo, un supermercado necesita poder asegurar la calidad y la trazabilidad de los alimentos que vende, a pesar de que éstos hayan pasado por varios intermediarios.

Temas medioambientales

Las cadenas de suministro han ido desarrollándose en un mercado con precios bajos, aunque la situación está cambiando; además, todo lo relacionado con el medio ambiente y la sostenibilidad recibe cada vez más atención. Se estima que la conservación de la energía, de las materias primas y de recursos como el agua, serán aspectos cruciales en el futuro, dado que esos recursos son cada vez más limitados y los precios seguirán siendo volátiles. Teniendo en cuenta toda la cadena de valor, de principio a fin, desde las materias primas al consumo, cada paso tiene un impacto sobre el medio ambiente.

Materias primas: desperdicio de materia prima, protección de recursos naturales y daños a la biodiversidad.

Fabricación: residuos industriales, contaminación de la tierra y el agua, uso de energía y agua, emisiones de carbono y otras emisiones de gases de efecto invernadero.

Distribución (transporte, almacenes, centros de distribución): uso de energía, combustible fósil no renovable y residuos del embalaje.

Consumo y reciclaje: desperdicios, reciclaje, uso de energía y agua.

Emisiones de carbono y otros gases de efecto invernadero

El debate sobre las emisiones de gases de efecto invernadero está creciendo, así como la presión sobre los gobiernos y las empresas, como se ha visto recientemente en la conferencia de la ONU sobre el cambio climático en Copenhague (COP15). La Unión Europea tiene como objetivo reducir las emisiones en un 20% para el año 2020. Para las empresas, se trata principalmente de ampliar sus esfuerzos para reducir su huella de carbono. Hay tres pasos que forman la base de este proceso: la reducción del consumo de energía, la compensación de emisiones de carbono y el empleo de energías renovables.

Uso de energía, agua y otros recursos

La utilización de energías renovables y la reducción del uso general de energía y agua son aspectos cada vez más cruciales, mientras la demanda sigue aumentando. Debido a que ambos factores están relacionados, un aumento en la demanda de la energía significará un incremento de la demanda de agua, formando una espiral ascendente. Está previsto que la demanda de energía prima aumente en un 50% hasta 2030, lo que muestra la necesidad de diversificar las fuentes de energía, utilizando las renovables y la energía de la biomasa. Para el año 2020, la Unión Europea pretende que el 20% del uso energético sea de tipo renovable y que una cuota mínima del 10% del mercado sean biocombustibles.

En relación al consumo de agua, hay una falta de conciencia de los riesgos para las empresas y una tendencia a considerarlo como un recurso gratuito. A nivel mundial, la disponibilidad de agua dulce per cápita es cada vez menor y la tendencia es continua, dado el crecimiento de la población, el desarrollo de las economías emergentes, los niveles de consumo y el cambio climático. Según los cálculos, la reducción en la disponibilidad de agua dulce aumentará en un 50% para el año 2025 en los países en desarrollo, y en un 18% en los países desarrollados. Los sectores de la minería y la industria alimentaria son especialmente vulnerables frente a este factor. El sector agrícola representa aproximadamente el 70% del uso total de agua. Por consiguiente, la regulación del consumo es importante para los distribuidores de alimentos, ya que forman parte de una cadena de valor con impactos considerables.

La utilización de energías renovables y la reducción del uso general de energía y agua son aspectos cada vez más cruciales, mientras la demanda sigue aumentando.

En relación al consumo de agua, hay una falta de conciencia de los riesgos para las empresas y una tendencia a considerarlo como un recurso gratuito.

Los impactos económicos sobre las compañías y los hogares han llamado la atención sobre la escasez de los recursos naturales y los posibles métodos para afrontar sus consecuencias.

El debate sobre los residuos está creciendo y el enfoque ya incluye todo el ciclo de vida del producto, desde la materia prima hasta el reciclaje, pasando por la fabricación, el transporte y el uso.

La vulnerabilidad de la cadena y la seguridad del suministro son temas mayores que están emergiendo en el funcionamiento de las cadenas y que implican una mayor necesidad de información sobre la situación económica de los proveedores.

Materias primas, escasez y biodiversidad

Los impactos económicos sobre las compañías y los hogares han llamado la atención sobre la escasez de los recursos naturales y los posibles métodos para afrontar sus consecuencias. Se calcula que aproximadamente el 60% de los recursos de los ecosistemas naturales son degradados o utilizados de manera no sostenible. La falta de conciencia y de valoración existe también en relación a otros recursos. Los bosques contienen el 70% de la biodiversidad mundial y proporcionan servicios cruciales para los ecosistemas, como la protección del suelo y el control de las inundaciones. Del año 2000 al 2005, alrededor de 13 millones de hectáreas de bosque fueron eliminadas cada año. El tema es especialmente preocupante en los bosques sensibles, lo que para las empresas implica la necesidad de tener trazabilidad en sus productos, asegurando que la madera que utilizan es legal y sostenible.

Las empresas, a menudo, no tienen conciencia del alcance de su dependencia ni del impacto de sus operaciones sobre los recursos y el ecosistema. Los sistemas de gestión y las herramientas ambientales están generalmente enfocados a cuestiones como la contaminación y los recursos naturales, pero no calculan los impactos que surgen de la degradación y el uso de los servicios del ecosistema.

En un futuro próximo, las políticas y restricciones de los recursos naturales conllevarán un aumento del coste de producción y comercialización para las empresas. Sin embargo, los progresos tecnológicos, el aumento de la eficiencia y la redistribución de recursos pueden reducir algunos costes y disminuir los riesgos relacionados a largo plazo.

Residuos y contaminación

El debate sobre los residuos está creciendo y el enfoque ya incluye todo el ciclo de vida del producto, desde la materia prima hasta el reciclaje, pasando por la fabricación, el transporte y el uso. El sector de las tecnologías informáticas y de comunicaciones (TIC) es uno de los que está en el punto de mira, a causa de los residuos de los ordenadores y de los teléfonos móviles, que son notablemente tóxicos y además muy abundantes, debido a la corta duración del ciclo de vida del producto. En los países desarrollados se estima que un móvil tiene una vida útil de menos de dos años y un ordenador tiene una vida útil de dos años. Frecuentemente, el reciclaje y la eliminación de estos productos se externaliza.

Temas económicos

El modelo de negocio de la cadena de valor ha cambiado, y con él también las relaciones entre los actores. Para la empresa compradora implica la necesidad de encontrar un equilibrio entre asegurar unas condiciones de trabajo dignas y, a la vez, mantener la ventaja competitiva de la externalización.

La situación económica de los proveedores y la relación entre proveedor y comprador

La vulnerabilidad de la cadena y la seguridad del suministro son temas mayores que están emergiendo en el funcionamiento de las cadenas y que implican una mayor necesidad de información sobre la situación económica de los proveedores. Un proveedor vulnerable puede poner en riesgo la seguridad de suministro. La situación del proveedor depende de la dependencia del comprador, lo que a su vez depende de si el comprador supone una gran proporción o todo el negocio del proveedor. Asimismo, depende de si el comprador controla la única ruta que el proveedor tiene hasta el mercado o si el proveedor fabrica la marca blanca del comprador.

La vulnerabilidad está relacionada con las condiciones del contrato con el comprador, por ejemplo, demandas de flexibilidad y estacionalidad de las peticiones. Los compradores promueven, en general, que los proveedores sean flexibles y receptivos, entregando cantidades pequeñas frecuentemente, y que tengan la capacidad de responder a cambios en las peticiones con poca antelación. La estacionalidad de algunos productos y mercados implica que los fabricantes tengan peticiones de grandes cantidades durante una época muy corta y que, por tanto, necesiten mucha capacidad de producción y disponibilidad de mano de obra, en tanto que la demanda durante el resto del año es más baja, o quizá no hay tanta demanda del mismo comprador, de modo que no hay necesidad del mismo nivel de capacidad y de personal.

Plazos de entrega más largos y logística más compleja

La producción está ubicada cada vez más en el exterior, los proveedores están más dispersos y en contextos socialmente y culturalmente distintos, lo cual conlleva plazos de entrega más largos y con más complejidad logística. Otra tendencia creciente es presionar a los proveedores para que produzcan más rápido y para que acepten una confirmación del pedido lo más cerca posible del día de entrega, de forma que el comprador pueda hacer cambios de cantidad y diseño de última hora. Estas tendencias son especialmente pronunciadas en la fabricación y comercialización de ropa y calzados, un sector impulsado por un consumo en constante cambio. Asimismo, en los sectores electrónicos y de automoción es donde los ciclos de desarrollo del producto son cada vez más cortos. La prolongación da al comprador la posibilidad de conocer los cambios en la demanda y de adaptarse a la competencia antes de confirmar el pedido, aunque esto implique para el proveedor una gran dosis de inseguridad y complicaciones en la planificación.

Falta de comunicación y confianza

La falta de comunicación e intercambio de información sobre el proceso de producción puede llevar a una falta de confianza entre comprador y proveedor, con las posibles consecuencias de fallos en la planificación y retrasos en la producción. Si hay fallos en la comunicación, es más difícil especificar el producto y los cambios en el diseño ya decidido. Esto puede implicar más inseguridad para el proveedor y hacer que sea más reacio a pedir con antelación componentes a sus propios proveedores por temor a una cancelación inesperada. El resultado en todo el proceso puede ser un retraso en la entrega o fallos en el producto final. Además, en algunas culturas, por ejemplo en China, se considera de mala educación rechazar peticiones de clientes, pero aun así un pedido que para el comprador es un hecho, en la realidad puede ser imposible de cumplir.

Precios y condiciones comerciales

La presión continua para reducir el precio afecta a las condiciones comerciales y al negocio. Conseguir un precio competitivo es un objetivo comercialmente legítimo; sin embargo, puede tener impactos menos legítimos, como afectar a la viabilidad del proveedor y/o a las condiciones de los trabajadores. Debido a que las multinacionales pueden obtener toda la producción de un solo proveedor, pueden poner más presión y reducir precios, lo cual significa que otras empresas tienen que competir con el mismo precio, pero sin los beneficios de la misma escala. La asimetría de poder en relación entre comprador y proveedor puede implicar que algunos proveedores acepten contratos a precios insostenibles. Además, la utilización de plazos de pago largos también puede presionar a los proveedores y, en consecuencia, minar la habilidad de construir relaciones de confianza. Presionar excesivamente al proveedor con precios demasiado bajos puede hacer que actúe de manera no deseada, no respetando las reglas, sin honestidad y con menos confianza en general.

Abastecimiento local y diversidad de proveedores

El abastecimiento local puede ser una oportunidad para crear relaciones con la comunidad y así obtener licencia de operación y también apoyo para la marca de la empresa. Asimismo, puede significar una reducción de emisiones y de costes de transporte. Por el contrario, el abastecimiento global puede ofrecer oportunidades para productores remotos, en países en vías de desarrollo. El término "diversidad de proveedores" se refiere a la creación de condiciones de igualdad para los proveedores, donde por lo menos el 51% son propiedad de una minoría, lo que puede dar visibilidad a los contratos de la empresa o aumentar las oportunidades de los grupos minoritarios y de las pequeñas empresas de ganar contratos con la compañía.

Corrupción y sobornos

La corrupción es un tema siempre presente, aunque más común en unos entornos que en otros. Debido a que las cadenas de valor son cada vez más complejas, incluyen más actores y son más internacionales, su control y transparencia son difíciles. Existen una serie de medidas e iniciativas contra la corrupción, como el Décimo Principio del Pacto Global de las Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la Iniciativa de la Alianza contra la Corrupción (PACI – Partnering Against Corruption Initiative), los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional, y las Reglas de conducta sobre extorsión, por mencionar algunas.

La producción está ubicada cada vez más en el exterior, los proveedores están más dispersos y en contextos social y culturalmente distintos, lo cual conlleva plazos de entrega más largos y con más complejidad logística.

Conseguir un precio competitivo es un objetivo comercialmente legítimo; sin embargo, puede tener impactos menos legítimos, como afectar a la viabilidad del proveedor y/o a las condiciones de los trabajadores.

Debido a que las cadenas de valor son cada vez más complejas, incluyen más actores y son más internacionales, su control y transparencia son difíciles.

CASOS

Con la intención de abordar los temas explicados anteriormente de forma más práctica, presentamos algunos ejemplos que muestran una serie de desafíos que algunas empresas han tenido que solucionar. El primer caso describe cómo Nike tuvo que afrontar y confesar su responsabilidad en los actos de sus proveedores para salvar su operación y su marca. Por otra parte, el caso de Nokia explica cómo la empresa está afrontando un problema relativamente nuevo y crucial en su sector: el impacto medioambiental, antes de que sea demasiado tarde. El último, Dow Chemical Company, muestra la importancia y la dificultad de afrontar la corrupción en una empresa de ámbito de operación mundial.

NIKE

El caso de Nike nos muestra el proceso desde el principio, cuando la empresa negó toda la responsabilidad hasta incorporarla como parte de su cadena de valor. Es uno de los ejemplos, a menudo citado con el de Shell, que muestra cómo una empresa puede pasar por un escándalo profundo, hacer cambios fundamentales en su operación y salir logrando una gestión mejorada.

El caso de Nike ha llevado a representar los riesgos y los posibles beneficios que existen en la globalización de la cadena de valor. Fue una de las primeras empresas en descubrir el impacto que las actividades en la cadena pueden tener en la reputación de la marca. Las críticas hacia Nike empezaron en los años noventa, en relación con la subcontratación que hacían a empresas en países donde se imponían salarios bajos, condiciones de trabajo deficientes y violaciones de los derechos humanos. Algunos casos, en particular, fueron conocidos por la opinión pública: ínfimas retribuciones en Indonesia, trabajo infantil en Camboya y Pakistán, y malas condiciones de trabajo en China y Vietnam. ONG y representantes de los trabajadores lograron llamar la atención de los medios y, de este modo, provocaron el gran escándalo que perjudicó a la reputación de la empresa. En los siguientes años, varias ONG enfocaron su trabajo solamente en Nike y la compañía llegó a ser el objetivo de los movimientos antiglobalización y *anti-sweatshops*. En sólo diez años se publicaron unos 600 artículos incluyendo las palabras Nike y *sweatshop* como fábricas donde se explotaba a los trabajadores.

La primera reacción de Nike fue negar toda la responsabilidad sobre las malas prácticas en las fábricas, argumentando que los trabajadores afectados no eran empleados de la compañía. Sin embargo, en 1992 la empresa desarrolló su primer código de conducta, en el que exigía a sus proveedores cumplir con unos estándares básicos en temas laborales, ambientales y de salud. Los proveedores solamente tuvieron que firmar el código y exponerlo en sus fábricas, con lo que de nuevo la empresa recibió críticas, alegando que era sólo un gesto para la opinión pública, ya que el código era de mínimos, y que no había un propósito real de cumplirlo, dado que la mayoría de los trabajadores no sabían leer y no tenían medios para exigir su cumplimiento.

En 1998 la empresa elevó la edad mínima para trabajar en las fábricas de calzado a 18 años, y a 16 años en las de prendas y equipos deportivos. Asimismo, la compañía insistió en que los proveedores de calzado debían adaptarse a las normas de la Administración de Salud y Seguridad Ocupacionales de Estados Unidos (OSHA). Como reacción a las críticas, Nike formó varios departamentos nuevos, como el de Prácticas Laborales y el Equipo Nike de Acción Medioambiental (NEAT). Asimismo, creó un programa de seguridad, salud, actitudes de gestión, inversión en las personas y medio ambiente (SHAPE) para todo el personal que ejerciera responsabilidades en materia de producción o cumplimiento. El programa más esencial para la empresa es un sistema de auditoría de la dirección, que evalúa a las fábricas en materia de relaciones laborales y condiciones de trabajo. La inspección se anuncia previamente y es realizada por el personal de Nike. Toda la información reunida por los diferentes programas se usa para clasificar a los proveedores, con el objetivo de dar a los responsables de la subcontratación y la producción la información que necesitan.

Sin embargo, Nike no ha cambiado solamente su estructura de negocio, sino también los productos y la fabricación. Un ejemplo es la fabricación de balones de fútbol, que antes necesitaba un solvente tóxico. En lugar de dar a los trabajadores prendas protectoras, la empresa rediseñó el producto y así eliminó este componente. Aunque Nike ha pasado por tiempos difíciles, la empresa y la marca aún siguen siendo fuertes y competitivas, gracias a las renovaciones en la manera de hacer negocios, incluyendo la incorporación de la responsabilidad social.

Nike fue una de las primeras empresas en descubrir el impacto que las actividades en la cadena pueden tener en la reputación de la marca.

La primera reacción de Nike fue negar toda la responsabilidad sobre las malas prácticas en las fábricas, argumentando que los trabajadores afectados no eran empleados de la compañía.

NOKIA

El sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está cada vez más en el punto de mira. Los temas son similares a los del sector de ropa y calzado, en relación a las condiciones en las fábricas. Sin embargo, el medio ambiente también es un asunto destacado, debido al tipo de materiales usados en la producción. Hace poco surgió, además, el debate del e-waste, el residuo electrónico que contienen los ordenadores y los móviles.

Nokia es uno de los líderes en prácticas medioambientales en su sector y ha sido nombrada como la mejor empresa en relación a la conservación del medio ambiente.

Nokia es uno de los líderes en prácticas medioambientales en su sector y ha sido nombrada como la mejor empresa en relación a la conservación del medio ambiente. El ranking se basa en el uso de sustancias químicas, la gestión de residuos electrónicos y el uso y la gestión de la energía. Sus esfuerzos más meritorios consisten en reciclar móviles viejos, reducir el uso de energía e innovar o adaptar los productos para que sean más sostenibles. La empresa acepta la devolución de todos los modelos de móviles, cargadores y baterías, en las tiendas de la empresa y en los puntos Nokia Care, para ser reciclados. Además, en Reino Unido y en Estados Unidos existe la posibilidad de devolverlos por correo, sin coste.

Debido a la aplicación del análisis del ciclo de vida, la empresa ha hecho adaptaciones de los productos, de manera que, por ejemplo, los dispositivos recuerdan al consumidor la necesidad de desconectar el cargador cuando la batería está llena. Además, todos los modelos nuevos de móviles cumplen con o superan los requisitos del Energy Star de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (United States Environmental Protection Agency, EPA).

Sus esfuerzos más meritorios consisten en reciclar móviles viejos, reducir el uso de energía e innovar o adaptar los productos para que sean más sostenibles.

Por otro lado, el embalaje de los productos es un elemento importante con respecto al medio ambiente, no sólo por el material en sí, sino también por la tarea de transportar y almacenar los productos. Nokia utiliza un embalaje basado en un 95% en papel completamente reciclable y además de tamaño reducido. Solamente esta reducción de tamaño significó 5.000 camiones de distribución menos y un ahorro de 100 millones de euros durante menos de dos años.

La empresa también utiliza el análisis del ciclo de vida para la innovación de nuevos productos, como en el caso de un modelo de móvil que ha sido diseñado para ser reciclado. Las diferentes sustancias del móvil 6650 pueden ser trazadas al nivel de componente y así pueden tratarse de forma adecuada para el reciclaje.

El objetivo de Nokia es reducir el impacto medioambiental de sus productos en todas sus operaciones. Además, pide a sus proveedores que tengan un sistema de gestión ambiental (Environmental Management System, EMS) para asegurar la planificación, la operación y el control de los asuntos ambientales. El sistema tiene que cumplir con los requisitos de la norma ISO 14001 o con estándares equivalentes, y especificar un programa de mejora continua. El proveedor tiene que poder mostrar pruebas de conformidad.

Nokia requiere también que los proveedores tengan un registro de las materias primas incluidas en los productos y que cumplan con la Nokia Substance List (NSL), una lista que identifica sustancias que la empresa ha prohibido, restringido o que han sido señaladas para llevar a cabo su reducción. Para poder asegurar que los proveedores cumplen con los requisitos, Nokia realiza evaluaciones *in situ* y mide los resultados en cuatro áreas: consumo de energía, emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de agua y generación de residuos. En 2008, el 82% de los proveedores tenían objetivos de reducción en cada área y también una función para monitorizarlos.

DOW CHEMICAL COMPANY

Aunque en general la responsabilidad trata normalmente de iniciativas voluntarias, hay casos que son regulados por la ley; uno de ellos es la corrupción. Además, tanto en este caso como en general, la responsabilidad está siendo aplicada cada vez más en todos los niveles de la cadena de suministro, como nos muestra el siguiente caso.

El caso de la empresa química Dow Chemical Company (Dow) es uno de muchos en que una multinacional ha sido condenada por actos realizados por un proveedor. DE-Nocil Crop Protection Ltd. (DE-Nocil) era proveedor de quinto grado y estaba ubicada en India. Los actos de corrupción consistieron en sobornos a funcionarios del gobierno indio, a nivel nacional y regional. El objetivo era obtener el registro gubernamental obligatorio lo antes posible para que los productos de la fábrica pudieran entrar rápidamente en el mercado. El total de los sobornos dados fue sólo de 200,000 dólares, y fue pagado entre los años 1996 y 2001. Durante este período, Dow controlaba entre el 51 y el 76% del proveedor y supuestamente los pagos fueron hechos sin el conocimiento de Dow.

La compañía realizó una investigación interna y contactó con el Securities and Exchange Commission (SEC), la agencia encargada de proteger a los inversores y mantener la integridad de los mercados de valores en Estados Unidos, para compartir los resultados. En 2007, la Agencia y Dow llegaron a un acuerdo, y la empresa pagó una multa de 325.000 dólares. La empresa química no se declaró culpable ni inocente.

Dow además llevó a cabo una serie de medidas. Primero, ejecutó acciones disciplinarias contra los empleados y contrató a un auditor independiente, que investigó toda la acción de DE-Nocil. También preparó un plan de formación para los empleados en DE-Nocil sobre la ley norteamericana sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero (US Foreign Corrupt Practices Act, FCPA), y luego amplió esta formación a nivel mundial, reestructurando su programa global de cumplimiento. Asimismo, entró en colaboración con una ONG especializada en combatir la corrupción, que investiga a posibles socios y a terceras personas. Por último, Dow dispone de un consultor independiente que revisa y evalúa el programa de cumplimiento de la FCPA.

El caso de Dow muestra que las multinacionales pueden ser condenadas por actos cometidos por sus proveedores, aunque la empresa no participe en los actos y posiblemente no tenga conocimiento de lo sucedido. Asimismo, destaca la importancia de la transparencia entre los actores en la cadena de valor.

El caso de Dow muestra que las multinacionales pueden ser condenadas por actos cometidos por sus proveedores, aunque la empresa no participe en los actos y posiblemente no tenga conocimiento de lo sucedido.

EL PORQUÉ DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA CADENA DE VALOR

Las razones para incluir la responsabilidad social y medioambiental en la cadena de suministro son numerosas. Pueden ser razones puramente económicas, pensando en el rendimiento de la empresa, o razones personales, desde un punto de vista moral. La explicación breve es porque es un buen negocio. La sostenibilidad puede generar un valor económico para la empresa, ya que aumenta ingresos y reduce costes. Los ingresos pueden aumentarse mediante un incremento en las ventas debido a una reputación mejorada, y los costes pueden ser disminuidos a través de mejoras en el proceso y menores sanciones. Y, además, ser sostenible, y, un buen ciudadano social son, simplemente, responsabilidades de la empresa.

REGULACIONES

Las regulaciones gubernamentales, locales y regionales exigen cada vez más por parte de las empresas en relación con la sostenibilidad de sus actividades. El aumento de las regulaciones sociales y medioambientales afecta a la capacidad de las empresas para proveer y distribuir productos mundialmente. El incumplimiento de estas regulaciones implica costes –sanciones, gastos legales, pérdida de productividad debido a inspecciones adicionales, posible cierre de las operaciones– y también tiene efectos sobre la reputación corporativa. En relación con los ecosistemas, pueden recibir denuncias de las comunidades locales que pierden los servicios del ecosistema debido a las actividades de las empresas.

El número de regulaciones, requisitos y marcos está aumentando. Así, la Unión Europea ha creado directivas de reciclaje y en Estados Unidos hay requisitos de bioseguridad y marcos que apoyan el proceso de Kyoto. El objetivo de las directivas de la Unión Europea acerca de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAFE) es prevenir la formación de dichos residuos y fomentar su reutilización, reciclado y otras formas de valorización. Asimismo, estas normas limitan el uso de sustancias peligrosas en dichos aparatos.

RIESGOS DE NO INCLUIR LA RESPONSABILIDAD EN LA CADENA DE VALOR

Riesgos de pérdida de reputación

Como hemos mencionado anteriormente, Nike fue una de las primeras empresas en descubrir las consecuencias que las actividades en la cadena pueden tener sobre la reputación de la marca. La empresa Gap Inc. ha tenido experiencias similares. La compañía ha sufrido escándalos por malas condiciones de trabajo en El Salvador y Saipan, y de trabajo infantil en Camboya y Uzbekistán. En el caso de Uzbekistán, la campaña Cotton Campaign fue creada para trabajar contra el cultivo de algodón en el país, a causa del uso extensivo de trabajo infantil. El gobierno nacional obliga a los niños, algunos de apenas siete años, a trabajar en los campos de algodón, en lugar de ir a la escuela. Gap es una de las pocas empresas que ha desarrollado medidas para excluir el algodón de Uzbekistán en su cadena de valor y está trabajando en asociación con una coalición de organizaciones para afrontar el tema.

Un sector que ha recibido más atención recientemente es el de las TIC. En general, los temas son similares a los de las industrias textiles, es decir, trabajo infantil, malas condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional, etc., pero introduce también todo el ciclo de vida del producto, incluyendo el desperdicio. La empresa Apple cuenta en su informe de la responsabilidad de los proveedores (Supplier Responsibility 2009 Progress Report) que seis de sus proveedores estaban trabajando con empresas terceras que, por su parte, contrataban a empleados de un país para trabajar en fábricas de otro lugar. Los trabajadores tuvieron que pagar una cuota de contratación que era superior a los límites legales. Dado que muchos tuvieron que endeudarse para poder asumir esta cuota y que se encontraban en otro país, no se sentían libres para abandonar el trabajo si querían. Además, en una de las fábricas los trabajadores tuvieron que dejar sus pasaportes, como garantía. Apple ha encargado a expertos de la industria que lleven a cabo investigaciones detalladas en dichas fábricas, con la intención de prevenir más abusos, y ha dado a las fábricas la responsabilidad de todo el proceso de contratación, así como instrucciones sobre cómo organizarlo.

La sostenibilidad puede generar un valor económico para la empresa, ya que aumenta ingresos y reduce costes.

El aumento de las regulaciones sociales y medioambientales afecta a la capacidad de las empresas para proveer y distribuir productos mundialmente.

La corrupción, ya sea por sobornos, por el uso de influencias o por otras formas, lleva a malas prácticas que en la mayoría de los casos implican una serie de riesgos.

La opinión pública es cada vez más consciente de la necesidad de que las empresas sean sostenibles, y del impacto que producen en la sociedad.

Debido a las políticas de presión, las ONG han podido influir sobre los actos de algunas empresas y se están personando en el proceso de preparación de la agenda. Identificando los asuntos medioambientales y sociales importantes para los interesados y mejorando las relaciones con ellos, la empresa puede crear lealtad y confianza, y así obtener una "licencia de operación".

Riesgos legales y operacionales

Hay casos de juicios o demandas contra empresas por actividades en su cadena de valor. En 1999, el primer juicio contra las fábricas donde se explota al obrero empezó en Saipan. Entre los acusados estaban The Gap, Tony Hilfiger, May Company, Levi Strauss & Co y Calvin Klein. De los 26 acusados, 23 empresas llegaron a un acuerdo de pagar una suma, y confirmaron que permitirían la monitorización independiente en las fabricas.

En otros casos, productos que son defectuosos o peligrosos por las malas prácticas en la cadena de valor pueden dar como resultado costes legales y/o compensatorios. El riesgo de retiradas de productos aumenta con la falta de control en la fabricación. Según la Comisión Europea, más de la mitad de los productos retirados en el mercado europeo vienen de China. Esta tasa refleja además la importancia que tienen los productos chinos en el mercado europeo.

Otro ejemplo es el de la empresa Bridgestone/Firestone que en 2000 y 2001 tuvo que retirar 6,5 millones de neumáticos del mercado; 13 millones más fueron retirados por Ford, por el alto número de accidentes que se produjeron con coches Ford equipados con neumáticos de Firestone. Las retiradas implicaron un daño para ambas marcas, y para Bridgestone/Firestone significó una disminución del 80% del ingreso neto en el año 2000.

Corrupción

La corrupción, ya sea por sobornos, por el uso de influencias o por otras formas, lleva a malas prácticas que en la mayoría de los casos implican una serie de riesgos:

- Pérdida de beneficios. El tiempo y el dinero invertido en las prácticas ocultas disminuyen las posibilidades de crear un negocio sólido y eficiente. Además, desvían recursos que podrían ser aprovechados mejor colectivamente, y limita la competencia leal y vigorosa.
- Persecución legal. Las consecuencias jurídicas de ser descubierto superan, en la mayoría de los casos, al beneficio a corto plazo.
- Imagen y reputación. Llevar a cabo prácticas de corrupción afecta a toda la organización, a la confianza de los clientes, socios, consumidores y otros interesados, y puede tener un impacto duradero en la reputación de la empresa.
- Impacto moral. La adhesión a un sistema de negocio corrupto afecta a la motivación y al desarrollo de los individuos involucrados y a los testigos de estas prácticas.

Falta de licencia de operación ante la comunidad, los interesados y los gobiernos.

La opinión pública es cada vez más consciente de la necesidad de que las empresas sean sostenibles, y del impacto que producen en la sociedad. Actualmente se habla de una "regulación civil", es decir, la influencia que tienen las ONG y los medios de comunicación sobre las compañías. Debido a las políticas de presión, las ONG han podido influir sobre los actos de algunas empresas y se están personando en el proceso de preparación de la agenda. Identificando los asuntos medioambientales y sociales importantes para los interesados y mejorando las relaciones con ellos, la empresa puede crear lealtad y confianza, y así obtener una "licencia de operación". La compañía necesita el permiso y la autorización del gobierno, pero también de las comunidades y de los interesados, para poder operar de forma continua, generar una buena reputación y mejorar el rendimiento del negocio.

Uno de los primeros ejemplos de regulación civil fue el caso de Shell y Greenpeace, cuando la empresa quería hundir una vieja plataforma petrolera en el Mar del Norte. La ONG declaró que el acto sería un desastre medioambiental y convocó un boicot contra la empresa, causando una reducción de las ventas de un 70% en algunos países. Al final, Shell tuvo que desmantelar la plataforma en tierra, con un coste de 43 millones de libras esterlinas, en comparación con el plan original que hubiera costado 4,5 millones.

Un caso de empresa que ha tenido dificultades para obtener una licencia de operación en las comunidades de su propio país es Wal-Mart. La idea de la empresa era ofrecer productos al precio más bajo posible, lo cual ha mostrado ser un éxito. Sin embargo, los precios bajos han sido relacionados con sueldos bajos en Estados Unidos y en los países proveedores. Wal-Mart no ha podido entrar en algunas localidades dado que la comunidad no le ha dejado. Se calcula que una de cada tres propuestas de un nuevo punto de venta de la compañía se topa con protestas por parte de la comunidad.

Otro caso es el de The Body Shop, que ha desarrollado programas de suministros ecológicos y de comercio justo, Community Trade Programme. Facilitan el acceso a un mercado antes inaccesible para los proveedores, y también un ingreso justo y fiable. Los beneficios para la empresa son productos de calidad, ingredientes naturales que pueden ser trazables inmediatamente y que son integrables en el modo de producir de la compañía. En una encuesta realizada por la empresa, el 70% de sus clientes argumentaban que estos programas son la razón por la que compran en sus tiendas.

Antes de lanzar una nueva línea de cacao de regiones de África occidental, donde se depende en parte de diferentes tipos de trabajo infantil, Starbucks necesitaba conocer los impactos sociales y medioambientales permisibles. Debido a que no había una relación directa con los proveedores, la empresa pidió ayuda a Business for Social Responsibility (BSR). Juntos identificaron una lista de 20 a 30 interesados, incluyendo proveedores, agencias del gobierno y ONG, y evaluaron las relaciones entre ellos. El resultado fue un código de conducta del cacao que dirige el cultivo y el proceso del producto de manera sostenible y socialmente responsable, y que apoya las relaciones de igualdad entre campesinos, trabajadores y comunidades.

BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA CADENA DE VALOR

Aumenta la capacidad de los proveedores y la fidelidad entre los actores

Colaborar con los proveedores, ayudarles a mejorar sus capacidades, sus resultados, y prepararles para futuros cambios, creará una cadena de valor más cualificada y eficiente. De esta forma, la empresa compradora también se asegura la puntualidad de los suministros y el cumplimiento de los requisitos de la producción. Asimismo, si la empresa puede ganar visibilidad y control en la cadena de suministro, puede alinear las capacidades y los resultados de los proveedores con sus objetivos empresariales. Trabajar junto con los proveedores, en lugar de sólo comprarles, implica crear un canal de comunicación y de fidelidad entre la empresa y el proveedor. Si se logra esta relación, la compañía puede conseguir que los proveedores elijan compartir innovaciones con ella antes que con otros, y así obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales. Para los proveedores significa la posibilidad de aprender políticas y técnicas de gestión más modernas, y de ser más competitivos en el mercado.

ArcelorMittal, productor siderúrgico mundial con empleados en más de 60 países, está trabajando con 15 de sus proveedores en Brasil en un programa de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. El objetivo es incorporar estándares sociales y medioambientales en la operación de los proveedores. Para ayudar a la implementación de nuevos procesos y para medir el progreso, la empresa utiliza herramientas e indicadores del Instituto Ethos, una ONG de responsabilidad social corporativa. El proyecto consta de diferentes fases de trabajo, como el análisis de la sostenibilidad de diferentes empresas, el desarrollo de planes de acción y actividades de comunicación e información. Se pone especial énfasis en el vínculo entre la sostenibilidad y las prioridades comerciales. Cada una de las 15 empresas ha desarrollado sus propios códigos de ética y todas han logrado obtener nuevos clientes. Once empresas han creado nuevas iniciativas para ahorrar energía, agua y papel, y todas han mejorado su proceso de producción y de gerencia. El proyecto ha creado una relación basada en la confianza y la credibilidad entre ArcelorMittal y sus proveedores, y como se desarrolló como proyecto conjunto, la comunicación también ha mejorado. El proyecto, para ArcelorMittal, ha dado como resultado nuevos socios comerciales centrados en la consecución de una cadena de valor más eficaz y sostenible.

Ayuda a obtener nuevos negocios y contrataciones públicas

El conocimiento y el interés de los consumidores sobre el origen y la fabricación de los productos están creciendo. Igual que la pérdida de reputación puede ser muy costosa, el logro de una reputación basada en la sostenibilidad y la responsabilidad social puede aportar ventajas competitivas. Hay empresas, como Nike, que aprendieron a partir de malas experiencias, pero que han podido rescatar la marca, y hay otras que desde el principio incluyeron la responsabilidad social y medioambiental en su operación, tal como The Body Shop.

Colaborar con los proveedores, ayudarles a mejorar sus capacidades, sus resultados, y prepararles para futuros cambios creará una cadena de valor más cualificada y eficiente.

Igual que la pérdida de reputación puede ser muy costosa, el logro de una reputación basada en la sostenibilidad y la responsabilidad social puede aportar ventajas competitivas.

Los desafíos que implica cumplir con los nuevos requisitos éticos y medioambientales pueden servir como motivación para la innovación de nuevos productos

Una cadena de valor sostenible equipa a la empresa con una ventaja competitiva para mantener, mejorar y expandir las relaciones con los clientes y los proveedores; y además, asegura el acceso a mercados estratégicos.

El hecho de operar de manera sostenible limita los costes, dado que implica una reducción de los recursos utilizados y genera ingresos adicionales gracias a mejores productos y a la creación de nuevos negocios.

La cuota de mercado del consumo ético aún es pequeña, pero está creciendo rápidamente, y cada vez más empresas están empezando a asegurar estándares éticos y medioambientales con sus productos. Europa posee el mercado de alimentos y bebidas ecológicas más importante y sofisticado del mundo; su valor rondaba los 19.000 millones de euros en 2007 y representaba el 54% de los ingresos globales. Desde 1999, el mercado ecológico ha triplicado su valor.

La posibilidad de mostrar diversidad de proveedores, buenas normas de trabajo y una reducción de las emisiones de carbono en la cadena de valor pueden ayudar a ganar ventaja competitiva y además puede ser un requisito para obtener nuevos contratos, especialmente con el sector público. La Comisión Europea ha establecido que el 50% de la contratación pública sea ecológica en 2010, es decir, que el procedimiento mediante el cual se realiza el proceso de contratación pública debe tener en cuenta consideraciones medioambientales. Hasta ahora, el proceso había sido liderado por siete países: Alemania, Austria, Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Reino Unido y Suecia. Actualmente, la Comisión Europea está en proceso de elaboración de una guía de contratación pública socialmente responsable (Socially Responsible Public Procurement, SRPP).

Innovación

Los desafíos que implica cumplir con los nuevos requisitos éticos y medioambientales pueden servir como motivación para la innovación de nuevos productos. En el diseño de sus productos, Samsung incluye criterios ambientales; por ejemplo, ha desarrollado cargadores de móviles más eficientes, un móvil con panel solar y otro con material reciclable.

La compañía Clorox descubrió que los productos de limpieza domésticos son la segunda preocupación medioambiental en Estados Unidos, después de los automóviles. En 2008, la empresa lanzó una línea de productos no sintéticos y logró convencer a la ONG Sierra Club para que les diese su apoyo. A finales del mismo año, el mercado de productos de limpieza no sintéticos había crecido un 100% y Clorox tenía una cuota del 40%.

Por su parte, FedEx no cambió sólo un producto, sino el modelo de negocio completo. Integró la cadena Kinko, que había adquirido en 2004, en su negocio de entrega de documentos. Desde entonces pueden enviar documentos electrónicamente e imprimirlos en la misma ciudad. Así, ahorran en transporte, ofrecen un servicio más rápido, reducen su impacto ecológico y también el coste para la empresa.

Acceso a inversores

Tener una propuesta responsable para la gestión de la cadena de valor muestra que la compañía es consciente de los riesgos existentes y futuros y actúa calculándolos y previniéndolos. La inclusión de este tipo de riesgos es aún más importante para empresas que operen en ámbitos inestables, como países en conflicto o en aquellos en que las violaciones de los derechos humanos son más comunes. A la vez, los inversores tienen en cuenta cada vez más los indicadores de rendimiento social, medioambiental y de gobernanza. La transparencia desde el principio hasta el fin del ciclo de vida del producto da un valor significativo a la compañía. Una cadena de valor sostenible equipa a la empresa con una ventaja competitiva para mantener, mejorar y expandir las relaciones con los clientes y los proveedores; y además, asegura el acceso a mercados estratégicos.

Las compañías inversoras y las agencias de *rating* están integrando el análisis de la gestión de factores ESG (económicos, sociales y de gobernanza) y cuestiones medioambientales en sus modelos de inversión. Ejemplos de esta práctica son Goldman Sachs (GS Sustain), Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index) y Financial Times/London Stock Exchange (FTSE4Good Index). También existe la posibilidad de acceder a inversoras socialmente responsables, como Sustainable Asset Management (SAM), Calvert o Domini, que hacen sus inversiones basándose en la calidad de la estrategia, la gestión y los resultados de la empresa en el desarrollo económico, social y medioambiental.

Reduce los costes y aumenta la eficiencia

El hecho de operar de manera sostenible limita los costes, dado que implica una reducción de los recursos utilizados, y genera ingresos adicionales gracias a mejores productos y a la creación de nuevos negocios. Asimismo, la gestión de las emisiones de dióxido de carbono, los cálculos de la huella ecológica y los análisis del ciclo de vida, ayudan a las empresas a identificar las fuentes de residuos en la cadena de valor.

En enero de 2010, sesenta empresas se apuntaron a una Iniciativa de Protocolo de los Gases de Efecto Invernadero (Greenhouse Gas Protocol Initiative) para medir la emisión de dichos gases en toda su cadena de valor. Esta iniciativa permite medir la emisión de todo el ciclo de vida de un producto y también de una compañía por toda la cadena de valor. Más de 120 empresas solicitaron participar en este proyecto y las elegidas proceden de 17 países y de más de 20 sectores industriales. Las normas finales para la medida serán publicadas en diciembre de 2010. Algunas empresas están midiendo la emisión de su operación y el consumo de energía, pero no tienen la posibilidad de obtener una medida exhaustiva de toda la operación, es decir, no pueden incluir las actividades externalizadas y la fabricación de los proveedores.

Una mayor conciencia ecológica en la cadena de valor puede ahorrar recursos, eliminar o reducir residuos, mejorar la productividad y aumentar las ventajas competitivas. El concepto de ciclo de vida de un producto es ya muy popular entre las empresas. Asimismo, también es un tema que está siendo regulado poco a poco, por ejemplo en la Unión Europea, que impone a las empresas fabricantes de automóviles aceptar la devolución, sin coste para el dueño, de los coches de su marca.

Cada vez más empresas están incluyendo el reciclaje de sus productos en su operación. Hewlett-Packard ha implementado una estrategia de devolución, y en 2007, alcanzó el objetivo de reciclar más de 500.000 toneladas de productos y materiales. La compañía trabaja con tres métodos diferentes para promover el reciclaje, incluyendo devolución, donaciones y arrendamiento. La estrategia aporta beneficios para el medio ambiente, para los clientes y para la empresa. Además de los productos que reciclan, también recogen aproximadamente 2,5 millones de productos de hardware anuales, que son renovados, revendidos o donados.

Procter & Gamble (P&G) llevó a cabo un análisis de la energía necesaria para utilizar sus detergentes para lavar ropa, es decir, la energía para calentar el agua. Debido a los resultados, desarrollaron un detergente para agua fría. Calculan que si las casas en Estados Unidos lavaran en agua fría, consumirían 80.000 millones menos de kilovatios-hora. P&G lanzó este producto en 2005 y, tres años después, el porcentaje de casas inglesas que lavaban con agua fría era del 21%, un notable aumento respecto del 2% en 2002. En Países Bajos la cifra pasó del 2 al 52%.

Aumenta la productividad

La utilización de estrategias o métodos con el objetivo de eliminar la discriminación, prevenir el acoso, asegurar un salario digno, mejorar la salud y la seguridad en el ámbito de trabajo, y desarrollar un mecanismo para gestionar quejas, han demostrado producir beneficios para el negocio. El principal es el aumento de la productividad, debido a diferentes elementos como la previsión de accidentes, la reducción del absentismo y la eliminación de costes innecesarios y paros en la producción. Asimismo, la mejora de la contratación de empleados y la lealtad del personal han aumentado. También es posible obtener una reducción de los costes de seguridad, unas primas de seguros más bajas, perder menos tiempo en la gestión de crisis, y evitar costes de los litigios contra las acusaciones de malas prácticas.

Hewlett-Packard (HP) ha desarrollado un código de conducta para los proveedores y está trabajando en equipo para conseguir la conformidad con el código, la realización de auditorías internas e independientes, y poner énfasis en las mejoras continuas. Dos de sus proveedores en China, Flextronics y AU Optronics (AUO), han trabajado con el código durante tres años y ya han notado los beneficios. Fortalecer la capacitación en seguridad y mejorar el equipo de protección personal han contribuido a reducir los accidentes. La tasa en AUO descendió en un 71% de 2006 a 2007, y en un 31% de 2007 a 2008, lo cual también significó menos días laborables perdidos. Los accidentes en Flextronics han disminuido de 0,4 accidentes por 200.000 horas trabajadas en 2006 a 0,1 accidentes en 2007.

El concepto de ciclo de vida de un producto es ya muy popular entre las empresas. Asimismo, también es un tema que está siendo regulado poco a poco.

La utilización de estrategias o métodos con el objetivo de eliminar la discriminación, prevenir el acoso, asegurar un salario digno, mejorar la salud y la seguridad en el ámbito de trabajo, y desarrollar un mecanismo para gestionar quejas, han demostrado producir beneficios para el negocio.

La implementación de políticas de responsabilidad refuerza la propuesta de valor de la compañía y envía una señal, interna y externa, de los valores de la empresa.

Como en cualquier otro conjunto de personas, la empresa tiene una responsabilidad moral y social ante las personas a las que afecta.

La implementación de políticas de responsabilidad refuerza la propuesta de valor de la compañía y envía una señal, interna y externa, de los valores de la empresa. Tener políticas y prácticas claras en relación a los derechos humanos da un marco de apoyo a los empleados que trabajan en entornos inestables y desafiantes. Los empleados que creen que su ambiente laboral tiene altas credenciales éticas en temas como los derechos humanos, también sienten confianza para mostrar su lealtad. Además, un personal contento es un activo valioso en la contratación de nuevos empleados, ya que están más dispuestos a actuar como embajadores de la empresa. Cada vez más aspirantes quieren trabajar en compañías responsables; según un estudio de Stanford Graduate School of Business, el 75% de los estudiantes de MBA dicen que una fama de conducta ética es tan importante como tener un sueldo alto o desafíos intelectuales. Del mismo modo que las empresas con prácticas superiores y comprometidas con los derechos humanos reciben más solicitudes que otras, las empresas también han notado que, inmediatamente después de un escándalo sobre derechos humanos y gobernabilidad, reciben menos solicitudes y que durante las entrevistas de empleo les hacen más preguntas relacionadas con el tema.

LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA, RAZONES MORALES Y SOCIALES

En una empresa o en una cadena de valor hay razones morales y sociales para actuar de forma responsable. Como en cualquier otro conjunto de personas, la empresa tiene una responsabilidad moral y social ante las personas a las que afecta. Las preocupaciones sociales y ambientales de algunos ejecutivos y compañías, y sus obligaciones morales, les llevan a incluir la sostenibilidad en las estrategias. Quieren realizar las actividades de negocio en línea con la sostenibilidad, con respecto a los derechos humanos y, a la vez, promover el desarrollo económico. Establecer una base fuerte de valores dentro de la empresa es la mejor manera de responder eficazmente a los intereses dobles de rendimiento económico exitoso a largo plazo y cumplimiento de las expectativas de inclusión de la responsabilidad social, económica y medioambiental en la operación.

La empresa de ropa y artículos deportivos Patagonia ha incluido parámetros medioambientales en su operación desde el principio. Fue una de las primeras empresas en reutilizar materiales en la fabricación y ha usado su catálogo de venta por correo para criticar los alimentos modificados genéticamente y la sobreexplotación pesquera. En 2008, Sustainable Asset Management (SAM) nombró al cofundador de Patagonia, Yvon Chouinard, líder en sostenibilidad. Sus logros incluyen la implementación de una auditoría independiente para determinar cuál de las telas que usan tiene un mayor impacto en el medio ambiente. Debido al resultado, la empresa ha empezado a trabajar solamente con algodón ecológico.

Ben & Jerry's opera su negocio basándose en una declaración de tres misiones que ponen énfasis en la calidad del producto, la rentabilidad económica y el compromiso con la comunidad. Entre los objetivos sociales de la empresa están los de aumentar la compra de ingredientes y materias primas de proveedores que trabajan por la justicia social y económica y por un mundo más pacífico, y tener conocimiento del impacto medioambiental de toda la cadena de valor, con el enfoque puesto en la emisión de carbono y el embalaje sostenible. Asimismo, la empresa ha declarado que solamente utilizará productos de comercio justo a partir del año 2013.

CONCLUSIONES

El marco de negocio incluye cada vez más los parámetros de sostenibilidad y responsabilidad social, una inclusión que implica tanto retos como posibilidades para las empresas. Los desafíos ambientales son cada vez más críticos y representan nuevos retos. Son temas que ya no pueden ser ignorados durante más tiempo. Hay regulaciones e iniciativas en marcha para algunos de ellos, como la limitación del cambio climático, mientras que otros, como la escasez de agua, son relativamente desconocidos. El aumento de la presión sobre el sector privado para que contribuya con su parte implica la necesidad de evaluar la cadena de valor y mejorar toda la operación, haciéndola más responsable, más sostenible y más transparente.

Además, los desafíos pueden conllevar posibilidades de innovación y mejora. Una empresa que se prepara para los retos futuros y que reconsidera su modelo de negocio tendrá una ventaja competitiva y más posibilidades de lograr beneficios.

La cuestión sobre la necesidad de trabajar o no trabajar la responsabilidad social ya está contestada. Ahora sólo falta el cómo.

El aumento de la presión sobre el sector privado para que contribuya con su parte implica la necesidad de evaluar la cadena de valor y mejorar toda la operación, haciéndola más responsable, más sostenible y más transparente.

REFERENCIAS

Ansett, S. (2007), «Mind the Gap: A journey to sustainable supply chains», *Employ Respons Rights J.* 19:295-303; y Clean Clothes Campaign.

Apple. (2009), *Supplier Responsibility 2009 Progress Report*
Enlace: <http://www.apple.com/supplierresponsibility/>

BBC.co.uk. Nice cream: Ben & Jerry's founders on going fair trade
Enlace: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8521514.stm>

Beaver, W. (2005), «Battling Wal-Mart: How Communities Can Respond», *Business and Society Review*
110 (2): págs: 159-169

Business in the community (BITC). How to: Manage your supply chain responsibly, y Case Studies
Enlace: <http://www.bitc.org.uk>

Business for Social Responsibility (BSR). *Management in Sustainable Supply Chains (2007)*, y Impact stories
Enlace: <http://www.bsr.org>

Catholic Fund for Overseas Development (CAFOD) (2004), «Clean up your computer: working conditions in the electronics sector».
Enlace: <http://www.cafod.org.uk/content/search?SearchText=Clean+up+your+computer%3A+working+conditions+in+the+electronics+sector>

Chambers, R. (2005), «The Unocal Settlement: Implications for the Developing Law on Corporate Complicity in Human Rights Abuses».
Enlace: <http://www.wcl.american.edu/hrbrief/13/unocal.pdf?rd=1>

Cotton Campaign,
Enlace: <http://www.cottoncampaign.org/2009/05/21/companies-that-get-it-the-gap/>

Electronics Industry Corporate Citizenship (EICC) Working Hours Task Force. Presentation made at the makeITfair and GoodElectronics Round Table. mayo de 2009.

Epstein, M.J. (2008), «Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts», Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Foreign Corrupt Practices Act. Briefing series, marzo de 2007.
Enlace: http://www.wilmerhale.com/files/Publication/c6dab0c1-257e-4e38-bc05-dfbac3ba8131/Presentation/PublicationAttachment/fc0ca6df-99e2-4211-ae5-c74a0ddf46e9/FCPA_03_07.pdf

Greenhouse Gas Protocol Initiative
Enlace: <http://www.ghgprotocol.org/sixty-corporations-begin-measuring-emissions-from-products-and-supply-chains>

Greenpeace. International guide to greener electronics
Enlace: <http://www.greenpeace.org/international/campaigns/toxics/electronics/how-the-companies-line-up>

Hewlett-Packard. Recycling program overview
Enlace: <http://h41111.www4.hp.com/globalcitizenship/es/es/environment/recycle/overview.html>

Human Rights and Business Project. Human rights compliance assessment (HRCA): Evaluación del cumplimiento de los derechos humanos, y Country Risk Assessments
Enlace: <http://www.humanrightsbusiness.org>

International Chamber of Commerce (ICC) (2007), «Energy efficiency: a world business perspective».
Enlace: <http://storedev.iccwbo.org/display7/doctype1/index.html>

Insight investment y Acona. (2004), «Byuing your way into trouble?».

Enlace: <http://www.insightinvestment.com/uk/responsibleinvestment/riandcg/engagement/supplychains/>

International Business Leaders Forum (IBLF) (2005), «Human Rights: It is your business».

Enlace: http://www.iblf.org/what_we_do/Social_Development/Human_Rights.jsp ;

Jungk, Margaret (2007), «Defining the scope of business responsibility for human rights abroad».

Enlace: http://www.humanrightsbusiness.org/files/320569722/file/complicity_in_human_rights_violations_a_responsible_approach_to_suppliers_m._jungk_march_2007.pdf

Locke, R., T. Kochan, M. Romis y F. Qin (2007), «Más allá de códigos de conducta como el que rige para los proveedores de Nike». *Revista Internacional de Trabajo*, vol. 126, págs. 1-2.

Neef, D. (2004), «The supply chain imperative». Amacom, Nueva York.

Nidumolu, R., C.K. Prahalad y M.R. Rangaswami (2009), «Why sustainability is now the key driver of innovation». *Harvard Business Review*, septiembre de 2009.

Nokia

Enlace: <http://www.nokia.com/environment>

Nzbcscd (2003), «Business Guide to a Sustainable Supply Chain: a practical guide».

Enlace: <http://www.nzbcscd.org.nz/supplychain/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.º

Enlace: http://www.oit.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1482:declaracion-tripartita-de-principios-sobre-las-empresas-multinacionales-y-la-politica-social&catid=236:marco-normativo-libsint&Itemid=1262

SOMO (Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen) (2009) E-waste, y SOMO (2009), RESET.

Enlace: <http://somo.nl/publications-en>

Stanford Graduate School of Business. Business Benefits to Hewlett-Packard Suppliers from Socially and Environmentally Responsible (SER) Practices in China.

Enlace: www.gsb.stanford.edu/.../Stanford-HPSECaseStudy-FINALVERSION110708.pdf

The Global Compact: Working Hours, y Internal Displacement

Enlace: http://human-rights.unglobalcompact.org/themes_dilemmas

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2009), «Water, energy and climate change», y (2010), «Lack of Awareness About Water Risks Threatens to Sink Global Firms».

Enlace: <http://www.wbcd.org>

Werther, W.B. y D. Chandler. (2006) Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment. London: Sage Publications

World Resources Institute, World Business Council for Sustainable Development y Meridian Institute. (2008), «Estudio sobre los servicios de los ecosistemas corporativos», (2008), «Rattling supply chains».

Enlace: <http://www.wri.org/publication>



Cátedra "la Caixa"
de Responsabilidad
Social de la Empresa y
Gobierno Corporativo

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.iese.edu