

Recuadro 3: Función del sector público en la aplicación por parte de Unilever de un estándar de sostenibilidad para la marca de té Lipton

Como mayor comprador mundial de té, Unilever deseó enviar a los cultivadores una señal clara a favor de la producción sostenible de té, enfatizando un modelo de negocio a largo plazo basado en la calidad en lugar de la cantidad. La compañía eligió trabajar con Rainforest Alliance para certificar todas las compras de té para su marca líder Lipton para el año 2015.

La compañía espera pagar a sus proveedores aproximadamente dos millones de euros más por año en 2010 y cinco millones más en 2015. No prevé traspasar este incremento de precio a los consumidores.

Las plantaciones en gran escala deberían ser capaces de ajustarse por sus propios medios (y muchas ya han comenzado a hacerlo); los pequeños agricultores están recibiendo apoyo de asociaciones locales y agencias de desarrollo para adquirir la capacidad y conocimientos necesarios.

Además de este apoyo, será importante que el gobierno y los donantes piensen cómo apoyar a aquellos productores que no puedan satisfacer los estándares y proporcionarles oportunidades para una transición a otras áreas de actividad económica.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y MENSAJES FUNDAMENTALES

Para el sector agroalimentario, que depende de recursos naturales, humanos y físicos, la RSC ya no se considera un lujo sino una necesidad corporativa estratégica.

Han surgido dos tipos de iniciativas en la agenda de RSC de las principales compañías agroalimentarias: 1) estándares y códigos y, 2) innovación en la cadena de valor. Estas iniciativas muestran considerables promesas para incrementar la sostenibilidad del sector agroalimentario. Sin embargo, los desafíos fundamentales para mejorar su efectividad continúan, tales como trabajar sobre la falta de equivalencia entre los diferentes estándares y códigos y desarrollar iniciativas más adaptadas al contexto específico que efectivamente estimulen la participación de los pequeños agricultores en las cadenas globales de abastecimiento.

Los gobiernos y la sociedad civil también están tomando más interés en la RSC. La emergencia de plataformas industriales y entidades que agrupan distintos tipos de actores es una de las tendencias más sorprendentes del sector agroalimentario y tiene el potencial de convertirse en una fuerza poderosa para facilitar y documentar las prácticas de RSC. Las investigaciones señalan cuatro áreas concretas que requieren ser atendidas por la industria, la sociedad civil, los gobiernos y las agencias multilaterales:

- En primer lugar, es necesario colaborar e invertir a nivel internacional para **hacer que los estándares y los códigos sean más efectivos, eficientes y accesibles** por medio de una agenda de evaluación del impacto, reconocimiento mutuo y transferencia de tecnología. Dado que la industria ha promovido fuertemente tales estándares, sería lógico incluir en ese proceso a ese sector por medio de *la Plataforma de la Iniciativa para la Agricultura Sostenible y Sustainable Food Laboratory*, al mismo tiempo que se mantiene un diálogo con la sociedad civil, las agencias multilaterales y otros interesados.
- En segundo lugar, son necesarias **plataformas agroindustriales con múltiples participantes y consejos sectoriales a nivel nacional** para coordinar y supervisar los estándares, códigos y las innovaciones en las cadenas de

valor, para un apoyo recíproco y para compartir las buenas prácticas. Esto podría ser vinculado con las plataformas industriales internacionales similares citadas anteriormente, por ejemplo, la estructura del *World Business Council for Sustainable Development* (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible) y sus consejos nacionales.

- En tercer lugar, los gobiernos nacionales, las agencias multilaterales y los donantes deberían **identificar y apoyar proactivamente la ampliación de las innovaciones con alto potencial**, incluyendo facilitar la adopción de estándares y códigos, cuando éstos sean beneficiosos, por grupos específicos de productores. Mientras que las innovaciones de RSC en el sector agroalimentario son regidas primariamente por las compañías agroalimentarias, el sector público juega un papel esencial para facilitar el compromiso de las firmas con los productores, crear un ambiente favorable y expandir las lecciones extraídas de los proyectos piloto a nivel nacional e internacional.
- Finalmente, la evidencia señala que los gobiernos y la sociedad civil tienen una función clave a largo plazo para **ayudar a diversificar las fuentes de ingresos de los pequeños agricultores y facilitar su transición gradual** a otros sectores económicos.

Lecturas recomendadas

Pfizer, M. and R. Krishnaswamy, *The Role of the Food & Beverage Sector in Expanding Economic Opportunity*, Kennedy School of Government/FSG Social Impact Advisors, October 2007

Porter, M. and M. Kramer, *Strategy & Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006

Rotherham, T., *The Trade and Environmental Effects of Ecolabels: Assessment and Response*, UNEP, 2005

Vorley, B., Food, Inc.: *Corporate Concentration from Farm to Consumer*, UK Food Group, October 2003

World Bank, *World Development Report 2008: Agriculture for Development*, December 2007

Sitios Web

Agrifood Standards Project:
www.agrifoodstandards.net

Regoverning Markets Programme:
www.regoverningmarkets.org

Sustainable Agriculture Initiative Platform:
www.saiplatform.org

Sustainable Food Laboratory:
www.sustainablefoodlab.org

Créditos

Claudia Genier, Mike Stamp y Marc Pfizer¹

Grupo de apoyo: Stephanie Gallat y Maria Pagura (FAO, División de Infraestructura Rural y Agroindustrias)

¹ FSG Asesores sobre el Impacto Social, Suiza



Ciudadanía global y responsabilidad social corporativa en el sector agroalimentario

Pocas industrias tienen el potencial para contribuir al desarrollo como la industria agroalimentaria: sus cadenas de valor involucran a millones de personas desde los productores hasta los consumidores, y cada vez más incluyen a los agricultores de los países en desarrollo. La responsabilidad social corporativa toma múltiples formas y ha evolucionado en un sistema complejo con diferentes enfoques y objetivos. Este trabajo revisa dos áreas que actualmente están al frente de la agenda de ciudadanía corporativa de las compañías agroalimentarias: 1) estándares y códigos y, 2) innovaciones en las cadenas de valor. En su estado actual, los estándares y los códigos enfrentan varios desafíos importantes: falta de evaluación de su impacto; falta de reconocimiento mutuo entre los numerosos esquemas existentes; falta de flexibilidad respecto a los diferentes contextos en que operan los proveedores; y altos costos de implementación, especialmente para los pequeños productores, lo cual presenta dudas sobre su impacto económico. Las innovaciones en las cadenas de valor no imponen prácticas generalizadas como lo hacen los estándares y los códigos pero, en cambio, están diseñadas para enfrentar temas en contextos específicos que satisfacen tanto los objetivos económicos como sociales. Las agencias multilaterales, los gobiernos, las plataformas industriales y la sociedad civil necesitan trabajar en forma conjunta para implementar los estándares y los códigos en forma más accesible y más efectiva. Los gobiernos, las autoridades locales y la sociedad civil también tienen una función importante para difundir las innovaciones en las cadenas de valor y para ayudar a los pequeños agricultores a diversificar sus ingresos y, a largo plazo, a retirarse de la agricultura.

INTRODUCCIÓN

Hay un creciente reconocimiento de que las empresas privadas que operan a escala internacional deben contribuir a encontrar soluciones a los problemas globales. Los gobiernos, las ONG y los medios de comunicación han colocado a las grandes compañías bajo los reflectores para que rindan cuentas de las consecuencias sociales de sus actividades. Como resultado, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha emergido como una importante área de acción para todas las grandes compañías en todo el mundo. Para el sector agroalimentario, que depende de recursos naturales, humanos y físicos, la innovación responsable está siendo considerada cada vez más por las firmas como una necesidad estratégica y corporativa para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Pocas industrias tienen el potencial para contribuir al desarrollo en la misma escala que la industria agroalimentaria. Un número relativamente pequeño de compañías tiene la capacidad de impactar sobre las vidas de millones de personas y el uso de los recursos naturales. Aún así, el sector agroalimentario hoy día enfrenta desafíos críticos: la demanda global de alimentos podría duplicarse en los próximos 25 años y requerirá que la producción agrícola se duplique o triplique. El aumento de la demanda incrementa el potencial para capturar el valor de la agricultura y la producción de alimentos y ofrece a un gran número de pequeños agricultores la oportunidad de mejorar sus medios de vida. Sin embargo, para que esto ocurra una mayor parte del valor generado por las cadenas agroalimentarias debe ser captado a nivel del productor. Especialmente en los países basados en la agricultura, donde el sector es una fuente básica para el crecimiento del PIB, la industria agroalimentaria es de importancia fundamental para la lucha contra la pobreza y para llegar a satisfacer las Metas de Desarrollo del Milenio. La emergencia de la RSC ha jugado un papel importante que contribuye a trabajar hacia esos objetivos.

Muchas compañías recurren a la RSC por razones sobre todo defensivas. Algunas compañías conciben la RSC

principalmente como una herramienta de relaciones públicas basada en la filantropía tradicional, otras la usan para prevenir la publicidad negativa en los medios de comunicación imponiendo códigos «éticos» de conducta dentro de sus cadenas de valor. Más aún, cooperan con los competidores en la misma industria en un esfuerzo para establecer valores comunes, distribuir los riesgos y formar opinión.

Sin embargo, hay un creciente número de compañías que están considerando los beneficios de la «creación compartida de valores» para la sociedad en que operan, motivando la promoción de vínculos con los productores locales, proveedores y comunidades y creando beneficios para todos los participantes de la cadena agroalimentaria. De esta manera, bajo un punto de vista más estratégico y proactivo, la RSC puede ser parte de la ventaja competitiva a largo plazo de una empresa gracias a la creación de condiciones más favorables para los negocios.

Este trabajo examina dos áreas que actualmente encabezan la agenda de RSC de las compañías agroalimentarias: 1) estándares y códigos y, 2) innovación en la cadena de valor.

ESTÁNDARES Y CÓDIGOS – MANEJO DE LOS RIESGOS Y ESTABLECIMIENTO DE REGLAS COMUNES

Las compañías agroalimentarias han usado históricamente los estándares y códigos en sus cadenas de abastecimiento para apuntalar los requerimientos de calidad y seguridad alimentaria; cada vez más, estos elementos también son usados como herramientas para aumentar la sostenibilidad de sus cadenas de abastecimiento. Hay varias razones por las cuales las compañías agroalimentarias están eligiendo estándares y códigos en lugar de otras iniciativas de RSC. En primer lugar, permiten a las compañías ejercer un mayor control sobre las cadenas de abastecimiento de modo de manejar los riesgos en forma más efectiva. En segundo lugar, los estándares y códigos pueden ser usados para fundamentar reclamos comerciales sobre la calidad, seguridad y «sostenibilidad» -una fuente cada vez

más importante de diferenciación de la marca y de creación de ventaja competitiva. Y en tercer lugar, los estándares y códigos son un enfoque bien conocido y comprendido, respaldado por una considerable base de conocimientos y experiencias.

Para estimular la adopción de los códigos, las compañías pueden ofrecer un incentivo tal como un mejor precio a los abastecedores en cambio de su adopción y cumplimiento. Más comúnmente, usan la amenaza de negar el acceso al mercado a los productores que no siguen el código, es decir, excluirlos de la cadena de abastecimiento.

En los últimos años han proliferado los estándares y códigos; se han encontrado referencias sobre más de 100 esquemas. Muchos procesadores y comerciantes minoristas han desarrollado esquemas propios. Además, existen muchos esquemas independientes enfocados en la sostenibilidad agrícola (que puede ser respaldada por los gobiernos, las ONG o consorcios industriales) junto con otros más generales que tienen aplicación más allá de la industria agroalimentaria (p. ej., SA8000 e ISO 14002).

Un análisis detallado de 14 estándares y códigos (Recuadro 1) encontró que mientras ninguno de ellos enfoca un conjunto idéntico de problemas, colectivamente abarcan tópicos en cuatro categorías: **temas ambientales** (p. ej., ecosistemas y biodiversidad, manejo de residuos); **condiciones de trabajo** (p. ej., salud y seguridad, derechos humanos en el lugar de trabajo, incluyendo trabajo infantil y trabajo forzado); **beneficios económicos locales y comunitarios** (p. ej., ética de negocios, educación, derechos sociales) e **inocuidad y calidad de los alimentos** (p. ej., rastreabilidad y producción y manejo higiénicos). Los códigos generalmente **no** consideran problemas de género, seguridad alimentaria o la viabilidad económica de los productores.

En la situación actual los estándares y códigos enfrentan varios desafíos claves:

1. Mientras que los estándares y códigos han beneficiado claramente a los consumidores mejorando la calidad, inocuidad y trazabilidad de los alimentos, no hay estudios de evaluación del impacto que muestren como los códigos han mejorado las condiciones ambientales, sociales y económicas de los productores. Esta falta de datos hace difícil saber como mejorar los códigos y a donde dirigir las futuras inversiones.
2. Hay una falta de armonización entre el gran número de estándares y códigos existentes. Esto puede confundir a productores y consumidores y puede incrementar los costos de implementación de los productores (p. ej., costos de las auditorías). Además, este panorama ofrece una escasa seguridad a los productores quienes pueden hacer importantes inversiones para satisfacer un conjunto de requerimientos, solamente para hallar que no son reconocidos por otros compradores. Esto desanima aún más la adopción.
3. Los estándares y códigos son diseñados para establecer reglas comunes para las cadenas de abastecimiento global de las compañías, tratando de emplear una única fórmula para todos los abastecedores sin considerar los diferentes contextos en que éstos operan. Esta generalización puede hacer que los códigos sean inadecuados para los pequeños agricultores, con los que es necesario emplear un enfoque más personalizado y adaptado al contexto.
4. La aplicación difundida de estándares y códigos acelera la consolidación de los productores en menos entidades, de

Recuadro 1: Estándares y códigos analizados en detalle en este trabajo

- GLOBALGAP
- Rainforest Alliance/SAN
- SCS-001
- Ethical Trading Initiative (Iniciativa de Comercio Ético)
- Common Code for the Coffee Community (Código Común para la Comunidad Cafetera)
- Marine Stewardship Council (Consejo de Administración Marina)
- Basel Criteria for Responsible Soy Production (Criterios de Basilea para una producción responsable de soja (soya))
- Round-table on Sustainable Palm Oil (Mesa redonda para el aceite de palma sostenible)
- SA8000
- Fairtrade Standards (Estándares de comercio justo)
- IDF/FAO Guide to Good Dairy Farming Practice (Guía de buenas prácticas en explotaciones lecheras de la FIL/ FAO)
- SAI Principles and Practices for Sustainable Production (Principios y prácticas para la producción sostenible de la Iniciativa para la Agricultura Sostenible)
- EISA
- Utz Certified

mayor tamaño, que tienen recursos financieros y capacidad técnica para implementarlos efectivamente. Los altos costos de implementación constituyen un desafío particular para los pequeños productores; las investigaciones indican que los costos de capital para aplicar GLOBALGAP pueden llegar a ser el 160 por ciento de los márgenes anuales de ganancia de los pequeños productores del África Subsahariana (Graftham y Vorley, 2005). Si bien los pequeños productores a veces pierden significativamente con esos cambios, éstos pueden compensarse con una producción de alimentos más eficiente y por oportunidades de trabajo con los grandes productores. Existe alguna evidencia de que las compañías pueden aplicar estándares y códigos a los pequeños abastecedores sin llegar a esa consolidación, pero solo como parte de un paquete de apoyo intensivo, tanto del sector público como privado (Minten *et al.*, 2005).

INNOVACIONES DE LAS CADENAS DE VALOR

Si bien los estándares y códigos son una herramienta importante para incrementar la sostenibilidad de las cadenas de abastecimiento agroalimentario, son difíciles de implementar efectivamente y pueden conducir a la marginalización de los pequeños productores. Reconociendo estos defectos, las compañías agroalimentarias con más visión han adoptado enfoques innovadores, con el objetivo de expandir la oportunidad económica para toda la cadena de valor. Tales iniciativas por lo general comienzan como proyectos piloto con el objetivo de ampliar aquellos que resulten exitosos.

La mayoría de las innovaciones en las cadenas permanecen guiadas por la demanda, por ejemplo, iniciadas por compañías agroalimentarias y enfocadas en los pequeños y medianos productores y empresas en la cadena y en el desarrollo económico a nivel de la comunidad. Sin embargo, las iniciativas no imponen prácticas generalizadas como los estándares y los códigos sino que, en su lugar, son diseñadas dentro de asociaciones con múltiples participantes (incluyendo organizaciones de agricultores, asociaciones industriales, pequeñas y medianas empresas, el sector público y la sociedad civil) para enfocar problemas de contexto específico y satisfacer objetivos compartidos.

El proyecto piloto típicamente se concentra en un cultivo, un sistema de producción agrícola o una cadena de abastecimiento y busca una combinación de transferencia técnica, financiera y educativa así como el fortalecimiento de capacidades. Este enfoque permite una mayor flexibilidad que la implementación de estándares y códigos por sí solos y es más adecuado a las necesidades de los pequeños productores que requieren un apoyo más amplio e intensivo. Sin embargo, las compañías por lo general hacen esta inversión en el caso en que haya una oportunidad clara de negocio, ya sea construyendo o expandiendo la base de los proveedores, mejorando la calidad y la confiabilidad del abastecimiento o bajando los costos. El ejemplo de *Reliance India* en el Recuadro 2 demuestra como la innovación dentro de la cadena de abastecimiento puede conducir a productos de mejor calidad, menores costos de transacción y mayores ingresos para los pequeños agricultores.

Recuadro 2: *Reliance India* se abastece directamente de los agricultores locales

La agricultura en la India es sumamente fragmentada y está sujeta a condiciones climáticas duras: una vez que se han cosechado las frutas y verduras es difícil mantenerlas frescas. Para asegurar una alta calidad, *Reliance India* está comprando productos agrícolas frescos directamente de miles de agricultores de las aldeas a través de centros de acopio. Aplicando este concepto, *Reliance India* ha construido un modelo de negocios generando valores compartidos que vinculan la cadena de abastecimiento de la compañía más estrechamente con los pequeños productores de las aldeas de la India.

Reliance está proporcionando un mercado garantizado para los productos de los agricultores reduciendo los costos de transacción y capacitando a los agricultores en prácticas agrícolas mejores y más sostenibles. Esta iniciativa ha dado lugar a mayores ingresos, a una mejora de las capacidades de los agricultores y a menos pérdidas por deterioro de la producción (hasta un 35 por ciento) y productos de mejor calidad para las tiendas minoristas de *Reliance India*.

Esta iniciativa corporativa fue posible después que las autoridades de la India ajustaran las regulaciones de la década de los sesenta que requerían que los productores pasaran a través de intermediarios. Es más, las autoridades locales concedieron las licencias necesarias.

Las innovaciones en las cadenas de valor pueden mostrar un cierto impacto en su fase piloto, pero son solamente «muestras de progreso social» que son muy limitadas en comparación con la dimensión de la entera cadena agroalimentaria. Para expandir los beneficios para la sociedad, deben ser ampliadas. La repetición de tales proyectos piloto necesita recursos: financieros (de compañías, donantes y gobiernos), factores de producción (semillas, plantas), fortalecimiento de capacidades (en la finca o a nivel de comunidad para la logística, procesamiento, desarrollo de marcas y comercialización) y recursos para la gestión del proyecto (especialmente cuando se trabaja con pequeños productores). Más aún, para ampliar un proyecto es necesario un tiempo considerable, meses y a veces años. Para que sean sostenibles, las innovaciones de la cadena de valor deben basarse en negocios sólidos: en algún momento deberían ser capaces de continuar sin apoyo financiero externo.

LA FUNCIÓN DEL GOBIERNO Y LA SOCIEDAD CIVIL

Las iniciativas de RSC son dirigidas e implementadas primeramente por las mismas compañías agroalimentarias pero, de cualquier manera, los gobiernos y la sociedad civil

tienen que jugar un papel importante para apoyar el crecimiento de las actividades de RSC en favor del desarrollo sostenible del sector agroalimentario. Pueden crear las condiciones para que el crecimiento continúe, ayudando a las compañías a actuar responsablemente y creando un ambiente favorable.

Las agencias multilaterales y de desarrollo también están interesadas en la RSC. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la *Global Reporting Initiative* son ejemplos de iniciativas de alto nivel del sector público que supervisan el comportamiento de las compañías y publican los resultados en forma global. Más aún, la emergencia de plataformas industriales y asociaciones de múltiples participantes tales como la Plataforma de la Iniciativa para la Agricultura Sostenible (*Sustainable Agriculture Initiative Platform*), *Sustainable Food Laboratory* y la Iniciativa de Comercio Ético (*Ethical Trading Initiative*) son algunas de las más importantes tendencias en el sector agroalimentario y presentan una nueva fuerza potencial en la facilitación y documentación de las prácticas de RSC.

Las agencias multilaterales, los gobiernos, las plataformas industriales y la sociedad civil deben trabajar conjuntamente para armonizar estándares y códigos y hacer su implementación más accesible y efectiva. Esto debería ser hecho por medio de la medición y publicación de datos que informen sobre la evaluación del impacto y ayuden a los esquemas a ser más importantes en el ámbito local.

Los gobiernos pueden contribuir a asegurar que las buenas prácticas sean replicadas respaldando los esquemas más efectivos —este apoyo es un factor clave en la competencia entre esquemas independientes (p. ej., la adopción en Kenia del GlobalGAP como base para sus propios estándares nacionales). Incluso, las asociaciones industriales, con apoyo de los gobiernos y las ONG, pueden ofrecer asistencia técnica a los productores, tales como servicios de capacitación y extensión y fortalecer la infraestructura local de certificación y acreditación.

Finalmente, los gobiernos pueden jugar un papel importante en el manejo de los efectos económicos que cause la aplicación de los estándares y códigos sobre los pequeños productores. Los gobiernos, las autoridades locales y la sociedad civil pueden facilitar el progreso de las innovaciones de las cadenas de valor en tres etapas: creando un ambiente favorable (adaptando la legislación, invirtiendo en la infraestructura del mercado); participando en proyectos piloto (facilitando el acceso a los factores de producción tales como semillas para ensayos, proporcionando apoyo logístico y cumpliendo una función de facilitador); y tomando un papel activo en su ampliación (apoyando la replicación, cofinanciando, fortaleciendo las capacidades y participando activamente en plataformas industriales).

Todas las economías en desarrollo y en transición han visto reducirse importantemente el número de personas empleadas en la agricultura, al tiempo que aumenta la productividad. Esto apunta a una función a largo plazo para los gobiernos y la sociedad civil: ayudar a los pequeños agricultores a diversificar sus fuentes de ingresos y a facilitar una transición suave hacia actividades no agrícolas. Las prioridades políticas deberían incluir la creación de empleos no agrícolas, la mejora del acceso a la educación y capacitación y la provisión de «redes de seguridad» a los grupos crónicamente pobres. El ejemplo de la aplicación por parte de *Unilever* de un estándar de sostenibilidad para el té *Lipton*, remarca la necesidad del compromiso de los gobiernos para facilitar esta transición (Recuadro 3).