

Carlos Mataix e Inmaculada Borrella (dir.)



Empresas que contribuyen al desarrollo humano

Seis casos prácticos en los sectores
agroindustrial y de energía

planteó un reto diferente, estaba tratando de alinear una causa social con su estrategia comercial. El proyecto podría tener un impacto considerable en las condiciones de vida de las comunidades implicadas, al tiempo que generaba una ventaja competitiva para la empresa. Para este fin, Natura tuvo que formar la alianza multisectorial más exigente de su trayectoria; estableciendo lazos con otras empresas, ONGD, agencias gubernamentales y varias comunidades rurales e indígenas. En determinadas ocasiones, Natura tomó un papel de mediador, operando como nexo de unión entre los actores; en otras ocasiones, actuó como un socio más.

4.2. Las alianzas multiactor

Para poder desarrollar la línea Natura Ekos era indispensable trabajar con muchas organizaciones de diferentes ámbitos y sectores. Era necesario crear una red de suministro, hasta el momento inexistente, que garantizara la provisión regular de materias primas de difícil acceso, su certificación, su procesamiento, la elaboración de los productos finales y su comercialización.

Desde sus inicios, Natura ha considerado las colaboraciones multiactor como oportunidades de aprendizaje, en las que el propio proceso de colaboración es una fuente de conocimiento e innovación, y sirve para el propio crecimiento organizativo. Gracias a esta filosofía, la implicación de Natura en trabajos en alianza ha ido evolucionando desde su primera colaboración intersectorial con la escuela pública Matilde Maria Cremm, que tenía un carácter puramente filantrópico, hasta el compromiso adquirido en el año 2000 con diversos actores para desarrollar y lanzar la línea Natura Ekos. En estos casi diez años de transición entre una experiencia y otra, Natura ha ido aprendiendo de cada uno de los procesos de colaboración en los que ha estado implicada, adquiriendo capacidades para poder abordar colaboraciones más complicadas y compromisos más exigentes.

El primer paso de Natura para desarrollar la línea Natura Ekos fue establecer alianzas con pequeñas comunidades rurales y grupos indígenas diseminados a lo largo del territorio nacional. Las condiciones para trabajar como proveedores de esta compañía eran, por un lado, organizarse de forma que cada comunidad

tuviera al menos un representante legal, y, por otro lado, superar un proceso de certificación que garantizara que las materias primas eran extraídas respetando unos ciertos estándares sociales y medioambientales. Estas alianzas incluyeron, en muchos casos, a ONG que ya llevaban un tiempo trabajando en la zona y apoyando el desarrollo de las comunidades indígenas. Estas organizaciones desempeñaron el rol de asesoras y capacitadoras para ayudar a las comunidades a cumplir con las exigencias de calidad y certificación de Natura. Por ejemplo, la ONG “Amigos da Terra” trabajó con la comunidad de Iratapuru para diseñar un modelo de negocio y mejorar su producción, a fin de conseguirla certificación “Forest Stewardship Council” (FSC) para sus productos.

La entidad certificadora que se implicó en el proyecto Natura Ekos fue “Imaflora”, una ONG con base en São Paulo, representante en Brasil de “Forest Stewardship Council” (FSC) y de “Sustainable Agriculture Network” (SAN). Este socio era el responsable de certificar que los recursos naturales eran extraídos de un modo sostenible según los criterios fijados por FSC.

Para el procesamiento de los ingredientes naturales, Natura se asoció con la empresa Cognis, una compañía química multinacional experta en el procesamiento de aceites naturales. El entendimiento y el alineamiento de objetivos entre ambas compañías fue relativamente sencillo, puesto que compartían valores y principios y tenían una cultura organizativa similar.

El proyecto Natura Ekos incorporaba a diversos grupos de interés, con distintos perfiles y motivaciones, en una misma cadena de valor. Como en toda alianza, las diferentes organizaciones se vieron obligadas a celebrar numerosas reuniones y negociaciones hasta consensuar un plan de trabajo, haciendo un esfuerzo por alinear sus objetivos.

La definición precisa del papel que desempeñaba cada socio, la clarificación continua de las expectativas mutuas y la creación de un proceso de interacción dinámico y continuo facilitó el trabajo en alianza, favoreciendo el éxito de la colaboración.

Cabe señalar que la importancia de la confianza y el compromiso de los socios fueron fundamentales en esta alianza. Por un lado, el valor añadido de los productos Natura Ekos estaba basado en el uso de sustancias naturales extraídas y procesadas de forma social y ambientalmente sostenible, por lo que, todos y cada uno de los socios eran responsables de garantizarlo. Si alguno de los colaboradores fallaba en esta tarea, las repercusiones alcanzarían a todos los miembros de la alianza, dañando su imagen de organizaciones responsables. Por otro lado, se depositó una gran confianza en las comunidades rurales e indígenas incluidas en el programa, ellas poseían la materia prima, el elemento clave para la elaboración de los productos. Si estas poblaciones, en cuya capacitación y formación se había realizado una considerable inversión, decidían abandonar la alianza y vender sus productos a otras compañías todo el proyecto fracasaría.

No obstante, el alto grado de alineamiento de valores, estrategias y visiones de las diferentes organizaciones supuso una implicación y un compromiso genuinos de todos los participantes en la alianza. Todas las organizaciones compartían un mismo objetivo: “extraer recursos de manera sostenible, trabajando proactivamente para generar un impacto social y medioambiental positivo”. El alineamiento estratégico de Natura con los objetivos de la alianza era claro, proporcionaba un posicionamiento único para los productos de la compañía, potenciando su imagen de empresa responsable y respetuosa con el medioambiente. También las contribuciones de Cognis e Imaflora estaban alineadas con sus respectivas estrategias, puesto que ambas organizaciones realizaban tareas integradas en su propia actividad principal. Las comunidades, por otra parte, carecían de estrategia formal pero esta alianza favorecía su desarrollo y daba respuesta a sus demandas de creación de oportunidades de empleo y mejora de la economía local.

4.3. El modelo organizativo y de negocio

El modelo organizativo de la línea Ekos se planteó bajo los principios de inclusividad, transparencia y democracia, para que todos los agentes de la cadena de valor pudieran dialogar y negociar en condiciones de equidad.

Uno de los puntos clave del modelo de negocio fue la garantía de suministro y la calidad. A la hora de articular dicho modelo, el primer paso fue la implantación de un sistema de certificación de proveedores. Natura desarrolló un sistema de certificación propio, mediante el que los proveedores debían demostrar que estaban alineados con las creencias de la empresa, sus valores y sus políticas de RSE y sostenibilidad, y que estaban capacitados para cumplir con los compromisos derivados de ello (Natura, 2007).

Como siguiente paso, se implantó un programa de monitorización de las relaciones para facilitar la comunicación entre los distintos agentes de la cadena, fruto del cual, en alianza con las comunidades locales, se detectaban y se promovían proyectos de desarrollo sostenible. Este sistema estaba compuesto principalmente por dos instrumentos de gestión de las relaciones con las comunidades:

- Primero, el “Índice de Calidad de la Relación”, un índice sintético de apoyo a la decisión que evaluaba varios atributos importantes en la relación con una comunidad determinada: transparencia, compromiso y lealtad. A partir de este índice, la empresa creaba una metodología de investigación y evaluación anual del trabajo con cada comunidad que servía para orientar las acciones a llevar a cabo el año siguiente.
- Segundo, el programa BioQlicar, el más importante, que constaba de dos acciones:
 - Bio evaluaba la sostenibilidad de las comunidades, valorando las relaciones humanas, las cuestiones ambientales y la estructura de la cooperativa o de la asociación;
 - Qlicar valoraba las operaciones relacionadas con el suministro, evaluando el nivel de calidad, el cumplimiento de plazos de entrega, la logística y los procesos de gestión.

Este punto fue clave y diferencial: en BioQlicar se trabajaba de igual a igual con las comunidades en un diálogo abierto y colaborativo que permitía identificar los problemas prioritarios para estos colectivos. Fruto de este sistema fue la creación del “Fondo de desarrollo comunitario” alimentado con un porcentaje

de los ingresos generados por la venta de materias primas de cada comunidad a Natura.

Natura también exigía el cumplimiento de unos criterios sobre gobernabilidad, legalidad y transparencia a las comunidades. Por ejemplo, las comunidades (normalmente representadas como cooperativas o asociaciones de productores) debían estar en posesión de una entidad legal que posibilitara la firma de contratos formales, el acceso a una cuenta bancaria y los mecanismos de representación formal de sus asociados o cooperativistas. Además, se exigía articular mecanismos transparentes de toma de decisiones y desarrollar una estructura de gobierno, así como llevar un registro legal y una contabilidad actualizada. Todo ello fomentaba la solidez de este tipo de asociaciones, mejorando las capacidades de autogestión y gobierno de las comunidades, e impactando positivamente en sus oportunidades de desarrollo.

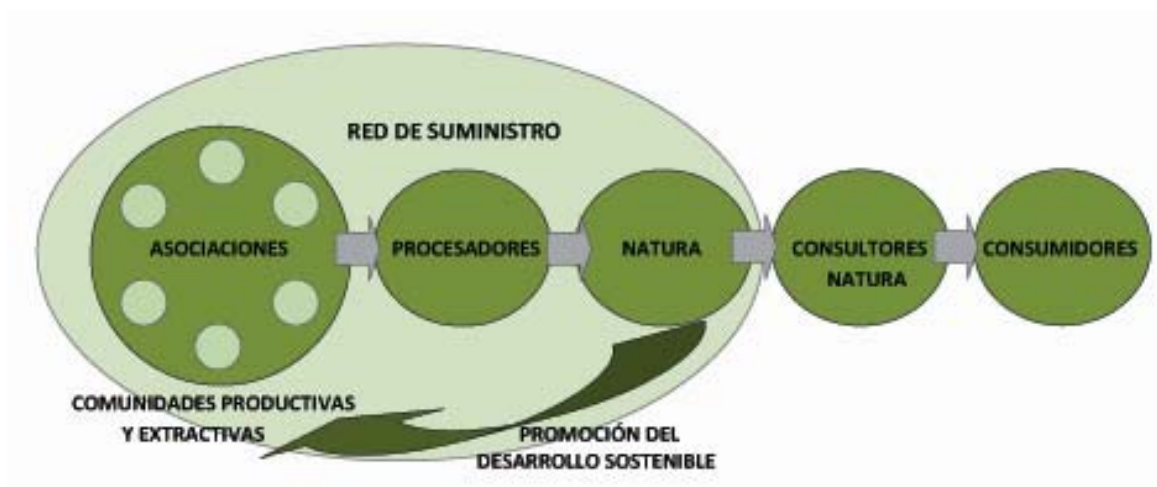
Otro de los principales esfuerzos de Natura se centró en el reparto del valor entre los diferentes actores de la red de suministro.

Inicialmente, se acuñó el concepto de “precio justo”. Éste se basaba en retribuir a cada eslabón de la cadena de modo proporcional a los riesgos que asume y no sólo al valor económico añadido. Sin embargo, este planteamiento no funcionó correctamente, la imposición de un “precio justo” desestructuró los equilibrios de disponibilidad de productos y precios en otros mercados locales provocando, por ejemplo, una migración masiva de agricultores de la horticultura local a la producción de raíces y plantas para Natura, con un impacto negativo en la producción de bienes comestibles

En respuesta a la aparición de estos problemas, se optó por desarrollar un modelo organizativo abierto y cooperativo bajo el nombre de “cadena de valor abierta”. En la cadena de valor abierta, costes y beneficios son transparentes para todas las partes y se acuerda un margen de beneficio individual entre todos los actores (los márgenes pueden variar entre el 15 y el 30 por ciento). En estas negociaciones, Natura actuaba como observador imparcial para velar por la igualdad de condiciones y por el reparto equitativo de los riesgos, así como para promover las buenas relaciones y la cooperación a lo largo de la

cadena de suministro. El diagrama de la cadena de suministro de Natura se muestra en la figura siguiente.

Figura 3: Relaciones en la Red de Suministro de la línea Ekos.



Fuente: Case Study “Natura Ekos”, Growing Inclusive Markets, PNUD, 2008.

La implantación de la “cadena de valor abierta” se demostró aún más efectiva de lo esperado, ya que:

- Mejoró la distribución de los márgenes de beneficio de una manera más acorde con los riesgos asumidos, empoderando a los eslabones más débiles.
- Favoreció la colaboración y la transferencia de las mejores prácticas entre los actores, fomentando proyectos de fortalecimiento y capacitación y mejorando la coordinación general de la cadena.

4.4. Resultados y problemas encontrados

La línea de productos Natura Ekos ha creado valor social y medioambiental para zonas rurales y poblaciones marginadas. Las comunidades indígenas que participan como proveedores de Natura han mejorado su capacidad de generación de ingresos, su acceso a servicios básicos como vivienda, salud y educación y sus oportunidades de subsistencia autónoma provocando una considerable reducción de la vulnerabilidad de las mismas. Además, han

desarrollado nuevos hábitos para proteger las especies locales en peligro de extinción (Austin, 2005).

Natura también ha salido beneficiada. Gracias a esta iniciativa la compañía ha conseguido:

- Fortalecer su cadena de valor, al construir redes de aprovisionamiento locales y potenciar la coordinación y el diálogo.
- Reducir los riesgos, al aumentar la gobernabilidad y transparencia y cuidar las relaciones con las comunidades proveedoras desde una lógica inclusiva y participativa.
- Aumentar la disponibilidad y mejorar el desempeño de la mano de obra.
- Mejorar competitividad y estimular la innovación al fomentar el pensamiento creativo.
- Crear nuevos mercados para sus productos. (Boechat 2007)

No obstante, el proyecto también ha tenido que enfrentarse a problemas de diversa índole. De acuerdo con la documentación analizada, las principales dificultades encontradas en el trabajo con las comunidades locales fueron: un bajo nivel de organización dentro de las comunidades, inexperiencia en gestión ambiental, social y económica, falta de mecanismos para distribuir la información, conflictos entre los líderes, altos niveles de dependencia de los líderes individuales, y tendencia al monocultivo. Estas dificultades coinciden con las que habitualmente surgen en contextos rurales comparables, como el de Etiopía que se ha estudiado en otro de los casos de este informe.

Para abordar los problemas organizativos y de gestión, se intensificó la colaboración con ONG que ofrecieran asesoría técnica y trabajaran estrechamente con las comunidades en la mejora de sus capacidades.

La tendencia al monocultivo en ciertas comunidades suponía un riesgo elevado para la sostenibilidad económica de estas poblaciones, puesto que nada podía asegurar que Natura fuera a necesitar siempre las sustancias naturales que hasta el momento estaba comprándoles. Un ejemplo es el de Campo Limpo, en

la región de Pará, donde los cultivos de priprioca²³ (que compraba Natura) no dejaban de extenderse a expensas de otros productos locales. Natura, consciente de que la falta de diversificación en los cultivos incrementaba la vulnerabilidad de esta comunidad, estableció una alianza con EMATER “Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural”, una agencia pública gestionada por el gobierno que ofrecía servicios especializados en desarrollo rural.

EMATER trabajó con la comunidad de Campo Limpo promoviendo el cultivo de otro tipo de productos típicos de la zona además de la priprioca. Unos años más tarde el proyecto fue un paso más allá y en 2006 la comunidad había realizado las adaptaciones necesarias para producir los nuevos cultivos bajo un certificado de producción orgánica. Este proyecto de EMATER fue financiado por un crédito del Banco do Brasil. La estructura de las familias, la organización de la comunidad y el recorrido de colaboración con Natura fueron factores determinantes para la concesión del crédito. La comunidad produce ahora verduras, mandioca y fruta con el sello de “producción ecológica”, además de priprioca que vende a Natura.

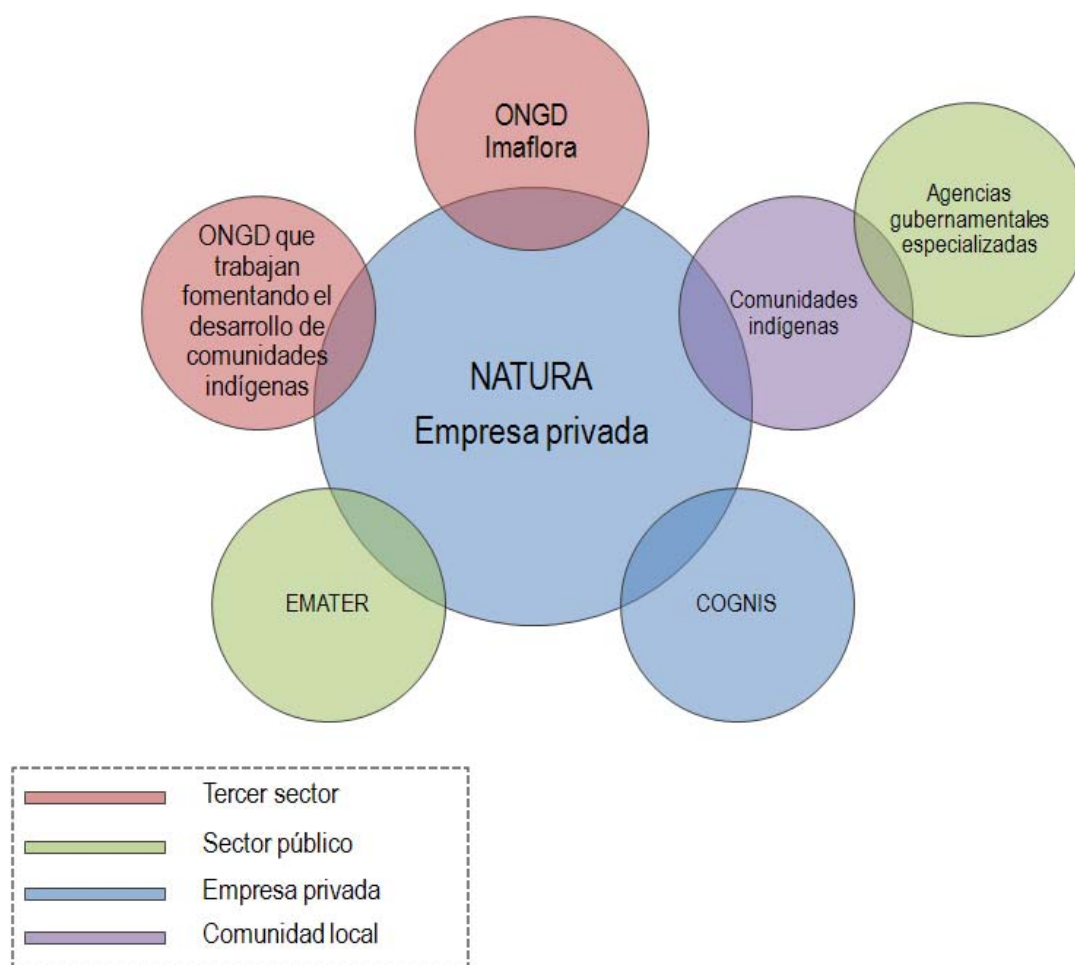
5. CONCLUSIONES

Natura analiza de manera integral cómo su cadena de valor afecta al entorno social y ambiental, estudia cómo minimizar los impactos negativos y potenciar los positivos y actúa de modo que favorezca la creación de modelos de desarrollo humano sostenible. El resultado es que tanto el entorno como la propia empresa se benefician de esta filosofía de trabajo.

Este proyecto ha sido llevado a cabo gracias a una alianza multiactor, como se muestra en la figura 4.

²³ La priprioca es un tipo de hierba cuyas raíces contienen una fragancia muy especial y delicada.

Figura 4: Actores implicados en la alianza



Fuente: Elaboración propia.

Este diagrama muestra los distintos actores que participan en la colaboración, clasificados según el sector al que pertenecen -sector público, empresa privada, tercer sector (ONGD), y comunidades locales- y se sitúa en el centro al promotor de la alianza, la empresa Natura.

Para las empresas implicadas en el proyecto Natura Ekos, el enfoque de sostenibilidad y el modelo organizativo y de negocio consiguió mejorar significativamente la gestión de riesgos asociados a la cadena de valor, generando una ventaja competitiva. Las ONGD y las comunidades valoraron este proyecto positivamente, puesto que mejoró las oportunidades de desarrollo de estas últimas y redujo significativamente su situación de vulnerabilidad.

¿Qué podemos aprender de este caso?

- Las empresas preocupadas por el impacto social de su actividad pueden ser pioneras en iniciativas para la reducción de la pobreza y la marginación social cuando combinan voluntad de experimentación con capacidades de innovación.
- Determinados modelos de negocio, con la adecuada articulación de instrumentos y prácticas y bajo el marco de la mejora de la inclusividad en las cadenas de valor, permiten generar, al mismo tiempo, valor social y rentabilidad económica.
- Existen evidencias empíricas de que aplicar innovadora y creativamente este enfoque puede ser una cuestión estratégica para el buen desempeño de la empresa en el largo plazo.
- La innovación organizativa es fundamental para conseguir una efectiva integración de colectivos vulnerables en las cadenas de valor en condiciones de equidad.
- Las alianzas en las que la organización promotora considera que la colaboración tiene un valor intrínseco son, en general, las más sólidas y ventajosas.
- Cuando los valores, estrategias y visiones de los miembros de una alianza son compartidos y están alineados, la implicación y el compromiso de los participantes serán genuinos y el trabajo colaborativo tendrá una mayor probabilidad de éxito.
- Una alianza está basada, en gran medida, en la confianza y el compromiso de los socios. La selección de los mismos es clave, y para ello es fundamental analizar cuidadosamente, además del compromiso y el entendimiento, las capacidades y la representatividad de los mismos.
- La definición precisa del papel que desempeña cada participante en una alianza, la clarificación continua de las expectativas mutuas y la creación de un proceso de interacción dinámico y continuo facilita el trabajo colaborativo, favoreciendo el éxito de la alianza.