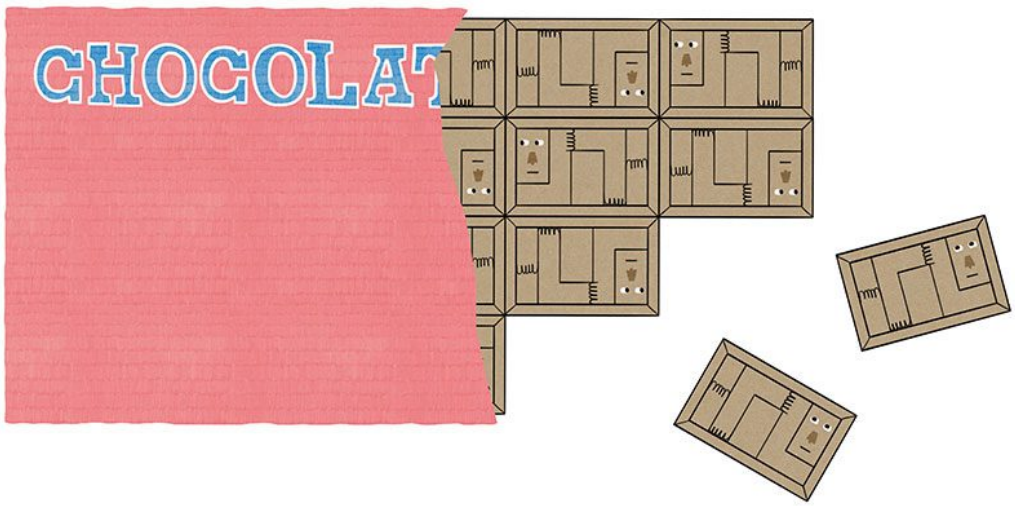
¿Es ética tu cadena de suministro? Lecciones de Tony’s Chocolonely

Desde las prácticas laborales hasta la sostenibilidad ambiental, ¿refleja tu empresa el verdadero coste de lo que produce? Descubre cómo ser rentable sin lucrarse injustamente.



1 de enero de 2025

Por [Christopher Marquis]

©IESE Business School

Hace años que se habla de los impactos negativos de la moda rápida: desde las presiones que reciben los proveedores para que recorten costes, lo que les obliga a buscar fuentes de mano de obra más baratas –incluida la infantil–, hasta los efectos dañinos en el medioambiente, con vertederos de ropa de usar y tirar por todo el planeta. Aun así, de media, los consumidores compran una prenda nueva cada cinco días.

Así las cosas, ¿qué esperanza puede haber de romper el ciclo de otro producto codiciado, el chocolate? Como en la moda rápida, el norte global disfruta de este bien a costa de que gran parte del sur global sufre profundos costes. Los grandes fabricantes de chocolate pueden mantener bajos sus precios porque la mayoría de los agricultores del cacao ganan menos de un dólar al día. En las principales regiones cacaoteras de África occidental, se fuerza a niños de cinco años a trabajar hasta 14 horas al día, acarrear pesados sacos y manejar motosierras y machetes para desbrozar las tierras y cortar las vainas de cacao.

Aunque estas prácticas son ilegales, el cumplimiento de la legalidad, como sucede también con la moda rápida, depende en gran parte de lo bien monitorizada e incentivada que esté la cadena de suministro. Y aunque hay quien opta por el comercio justo para no sentirse mal, la mayoría compra su chocolatina favorita sin detenerse a pensar en cómo se ha elaborado ni si se dan injusticias sistémicas en la cadena de suministro.

Las cadenas de suministro son turbias. Pese al aumento de la información y de la concienciación, 160 millones de niños trabajan en ellas, según la Organización Internacional del Trabajo. Eso equivale a uno de cada diez niños de todo el mundo, más de un tercio de los cuales no asisten al colegio. Muchos están esclavizados y realizan trabajos peligrosos con pocos o ningún mecanismo de supervisión o control.

Tales prácticas permanecen ocultas y olvidadas. Tal y como señalo en mi nuevo libro, *The Profiteers: How Business Privatizes Profits and Socializes Costs* (Los especuladores. Cómo las empresas privatizan los beneficios y socializan los costes), muchas grandes empresas –del chocolate a la moda– llevan demasiado tiempo externalizando los impactos negativos de sus operaciones mientras acumulan beneficios. Sus programas de sostenibilidad grandilocuentes solo afectan a parte de su cadena de suministro y abordan más los síntomas que los factores subyacentes que causan los mayores perjuicios.

Mi investigación académica lo corrobora. Junto con otros autores, he estudiado 4.750 empresas cotizadas de distintos sectores y con sede en 45 países. Pese a que cada vez más los grupos de interés exigen a las compañías ser sostenibles e informar de su impacto, hemos comprobado una práctica usual: la divulgación selectiva de las acciones positivas

©IESE Business School

–como la obtención de algún certificado que suene a responsabilidad– para desviar la atención de comportamientos menos vistosos.

Las grandes empresas propician nuestro desconocimiento de las realidades sobre el terreno. En el mejor de los casos, desvían nuestra atención de las condiciones de sus cadenas de suministro; en el peor, propagan desinformación para manipular a la opinión pública y hacernos creer que no hay nada de lo que preocuparnos (caso de la industria de los combustibles fósiles). Sea como fuere, nadie quiere pagar un coste mayor por los productos.

¿Quién carga con ese coste? Sobre todo, los niños de economías rurales, que quedan fuera del alcance de inspectores, organizaciones de defensa de los derechos de los trabajadores y productores de países lejanos. Pero, al final, todos estamos implicados. Cuanto más nos beneficiemos de la perpetuación de estas condiciones con nuestras prácticas de producción, distribución y marketing, y endosemos los costes a otros, más cómplices seremos de la degradación del bien común. El cambio climático, la desigualdad y el racismo comparten el mismo problema de fondo: el regalo que hacemos a las empresas cuando externalizamos las consecuencias de nuestros actos en lugar de asumirlas.

El verdadero precio de las cosas

No todo son malas noticias. Algunos actores responsables, además de exponer la cara oscura de las cadenas de suministro, crean programas y sistemas para aliviar estos problemas. Es el caso del emprendedor social holandés Michel Scholte, cofundador de True Price.

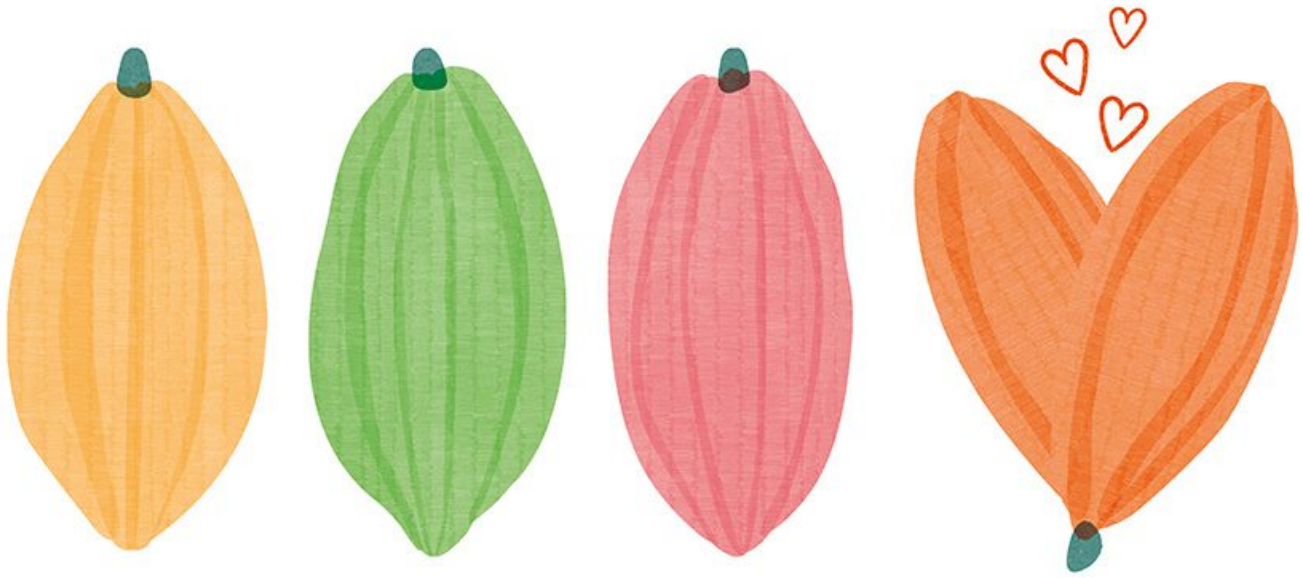
A su criterio, el norte global mantiene a “los países ricos en materias primas en una posición servil” para explotar sus recursos naturales y mano de obra en beneficio propio. Al no recibir una compensación equitativa, los productores del sur global carecen de capital para progresar económicamente. Es una trampa del sistema que garantiza la continuidad de estas prácticas, a no ser que cambiemos leyes, dinámicas empresariales y hábitos de consumo.

True Price aboga por que el precio de las cosas refleje el verdadero coste de producción, de forma que los ciudadanos se hagan una idea cabal de lo que compran y consuman en consecuencia. Basándose en los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos de Naciones Unidas, pretende establecer normas de referencia para todas las cadenas de suministro: desde una provisión adecuada de comida, agua y techo para los trabajadores hasta una producción libre de toxinas letales o perjudiciales para el medioambiente.

©IESE Business School

Placer culpable, pero menos

Otra empresa neerlandesa que trabaja para corregir las injusticias sistémicas de las cadenas de suministro globales es Tony’s Chocolonely. Incapaz de llamar la atención sobre el problema de la esclavitud infantil en las plantaciones de cacao, el periodista Teun van de Keuken recurrió a un ardid televisivo: comió chocolate y se entregó a la policía como cómplice del delito de esclavitud infantil. No se presentaron cargos en su contra, pero el episodio generó debate y le llevó a abrir su propia empresa de chocolate ético en 2005, llamada Tony (por Teun) y *lonely* como metáfora de su lucha aparentemente solitaria.



La empresa trabaja con cooperativas de Ghana y Costa de Marfil, donde ayuda a miles de agricultores a tener unos ingresos decentes. Eso en sí ya es un avance, pues la mayor parte del sector apenas destina el 5% o 6% del precio de cada chocolatina a los agricultores. Tony’s certifica que no emplea mano de obra esclava, lo que sigue sin ser la norma.

El siguiente paso de Tony’s fue atacar estos problemas de forma más sistemática. Se alió con True Price para tasar el precio real del cacao que compraba. No obstante, pagarlo mejor que

©IESE Business School

otras compañías no aseguraba a los trabajadores un nivel de vida digno. Consciente de que los bajos sueldos son la raíz de problemas más graves, como el trabajo infantil ilegal, la esclavitud moderna y la deforestación, Tony’s sigue luchando por cerrar esa brecha. Desde 2013, paga a los agricultores un precio de referencia de ingresos vitales que incluye primas adicionales, además de la establecida por Fairtrade International.

Ejemplos de buenas prácticas

El caso de Tony’s ofrece buenas prácticas que seguir para combatir estos problemas y tener una cadena de suministro más ética.

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo



Christopher Marquis

Profesor en la University of Cambridge Judge School of Business. Antes estuvo en Cornell, Harvard Business School y Harvard Kennedy School. En octubre de 2024 habló de su libro *The Profiteers* en un evento organizado por el Instituto de Liderazgo Sostenible del IESE y Norrsken Barcelona.

©IESE Business School