

### RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL DE UNILEVER: CREACIÓN DE LA ALIANZA “THE MARINE STEWARDSHIP COUNCIL”

**María Jesús Barroso Méndez** (*Universidad de Extremadura, España*)

**Belén García López**

**María Pache Durán** (*Universidad de Extremadura, España*)

#### Resumen:

Unilever es una empresa internacional que nace en 1930 como la unión de varias compañías de productos de consumo alimenticios y de limpieza. Desde sus orígenes, la empresa ha destacado por su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), siendo especialmente reconocida en la sociedad por su labor en la protección del medio ambiente.

A raíz de ello, a lo largo de este caso práctico, llevaremos a cabo un análisis detallado de su política de RSC medioambiental, centrándonos principalmente, en la alianza que, en 1997, estableció con World Wildlife Fund (WWF) para crear “The Marine Stewardship Council”, una organización mundial independiente sin ánimo de lucro que tuvo como objetivo el establecimiento de un estándar para la pesca sostenible, y la gestión de un programa de certificación y ecoetiquetado para la pesca salvaje.

#### Abstract:

Unilever is a multinational company founded in 1930 by the merger of several food and cleaning product companies. From its origins, Unilever stood out for its policy of Corporate Social Responsibility (CSR), in particular for its environmental responsibility.

In this sense, in this case study, we will carry out a detailed analysis of its environmental CSR policy, by focusing mainly on the alliance that, in 1997, this company established with the World Wildlife Fund (WWF) to create “The Marine Stewardship Council”, an independent non-profit organization aimed at establishing a standard for sustainable fishing, and a certification and eco-labeling program for wild fisheries.

## 1. Introducción

Unilever es una empresa multinacional que nace en 1930 como la unión de varias compañías angloholandesas de productos de consumo alimenticios y de limpieza: la compañía holandesa de margarina Margarine Unie y el fabricante inglés de jabón Lever Brothers. En este sentido, Unilever se encuentra dividida esencialmente en dos grandes grupos empresariales: por una parte, nos encontramos con un grupo encargado de los productos de alimentación (Unilever bestfoods) y, por otra, un grupo empleado en la comercialización de detergentes y productos de limpieza así como de productos de cuidado e higiene personal (Home & Personal Care). Dentro de ambos grupos, Unilever comercializa más de un millar de marcas, entre ellas podemos destacar Axe, Ballerina, Dove, Flora, Frigo, Hellmann's, Ligeresa, Mimosín, Pond's, Skip, Timotei, Tulipán y Knorr.

Actualmente esta gran empresa multinacional tiene sedes en Londres y Rotterdam, es uno de los proveedores líderes a nivel mundial en productos de consumo, convirtiéndose en la tercera empresa más grande de productos de consumo, con más de 400 marcas en su portafolio, y con ventas que alcanzan 50 mil millones de dólares anuales. Cuenta con alrededor de 280.000 empleados en todo el mundo.

**Figura 1.** Logotipo de Unilever



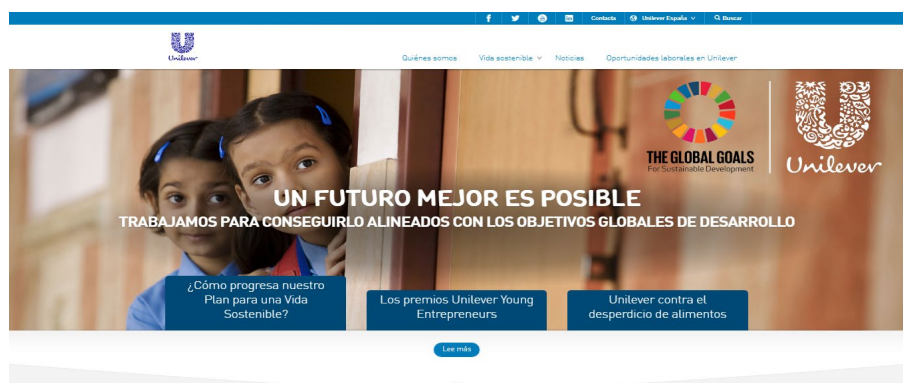
Fuente: [<https://www.unilever.es>], a fecha 10/10/2018

En Unilever, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa forma parte de su filosofía. Dentro de su política socialmente responsable, los principales objetivos que persigue son: reducir el impacto ambiental y aumentar el impacto social positivo. Es por ello que la empresa tiene un continuo compromiso con el medio ambiente y trata de minimizar el impacto ambiental maximizando a la vez los beneficios a las comunidades a las cuales sirve. Este hecho se conoce como “Ecoeficiencia”.

Para ir más allá de lo que pueden alcanzar con sus operaciones y proveedores, intensifican su compromiso para trabajar en estos problemas con gobiernos, Organizaciones no Lucrativas (ONL) y otras asociaciones del sector. Entre los múltiples ejemplos de alianzas que han establecido con el tercer sector, podemos destacar, por su impacto a nivel global, el proceso de asociación que estableció en 1997 con la ONL “World Wildlife Found (WWF)”, una de las mayores organizaciones de conservación de la naturaleza, dirigido a la creación de una ecoetiqueta sostenible que ayudará a garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los stocks de marisco global y a la integridad del ecosistema marino.

En el próximo punto, analizaremos en detalle esta alianza, examinando aspectos como su objetivo, y los principales beneficios y riesgos que se derivan de su creación para sus socios y la sociedad en general.

**Figura 2.** Pantalla de inicio de la página web oficial de Unilever®



Fuente: [<https://www.unilever.es>], a fecha 10/10/2018

## 2. Desarrollo del caso

Siguiendo a Reast, et al., (2010, p. 198), el concepto de alianza social puede ser conceptualizado como “una colaboración continua y deliberada entre socios de dos o más sectores con el fin de abordar cuestiones económicas y sociales mutuamente importantes”. Existen diferentes tipos de alianzas sociales, en función de sus miembros participantes: asociaciones público-privadas, (entre el sector privado y el sector público); y asociaciones privadas-no lucrativas, (entre el sector privado y el sector no lucrativo) y asociaciones tripartitas (entre el sector privado, el sector público y el sector no lucrativo) (Seitanidi y Crane, 2009).

A continuación, introduciremos de forma general y breve, una explicación sobre los diferentes tipos de asociación nombradas:

1. Asociaciones público-privadas (APP). En su modalidad de empresa conjunta entre los sectores público y privado, una APP es una empresa con ciertas obligaciones del sector público definidas en sus documentos institucionales o en contratos con el sector público. La redacción de un contrato APP entre un cliente del sector público y un contratista privado, por un lado, obliga al sector público a fijar sus necesidades de servicios a largo plazo y, por otro lado, respalda que el sector privado no va a poner en riesgo su capital para cumplir la prestación de estos servicios (a menos que esté satisfecho con el rendimiento continuo a largo plazo de la APP). Por lo tanto, las APP pueden ser un antídoto eficaz contra la tentación de obtener ganancias a corto plazo tanto en el sector público como en el privado. Asimismo, mencionar, que las APP bien estructuradas e implementadas brindan la posibilidad de lograr una mayor eficiencia en la construcción de activos de infraestructura y la prestación de los servicios conexos y, por lo tanto, también reducen los costes del Estado cuando ofrece dichos servicios (Akltoby, et al., 2007).

2. Asociaciones tripartitas (sector privado-sector público y sector no lucrativo). Este tipo de asociaciones son creadas para tratar de abordar problemas sociales muy complejos. Proporcionan una nueva oportunidad para trabajar mejor en este tipo de desafíos, por ejemplo, en la reducción de la pobreza en países en desarrollo, gracias a su habilidad para reconocer las cualidades y competencias de cada sector, y encontrar otras formas innovadoras de aprovechamiento de las mismas por el bien común. Cada sector tiene distintas competencias, aspiraciones y modos de operar, por lo que este tipo de asociación proporciona, entre otros aspectos, enfoques innovadores, mecanismos para que cada sector comparta sus propias habilidades, accesos a más recursos aprovechando los conocimientos, distintos recursos técnicos, humanos, físicos y económicos, nuevas y más dinámicas redes de trabajo y un mayor entendimiento del valor, principios, y las cualidades de cada sector (Tennyson, 2003).

3. Asociaciones privadas-no lucrativas: Se trata de asociaciones entre el sector privado y el sector no lucrativo dirigidas a abordar cuestiones sociales de interés común, aprovechando los recursos de cada socio, así como los puntos fuertes de cada uno de ellos.

Una vez que hemos presentado los diferentes tipos de alianzas sociales, en el siguiente punto, basaremos nuestro estudio en los procesos de asociación entre empresas y el sector no lucrativo, concretamente entre Unilever y WWF.

### 2.1. Asociación entre Unilever y WWF: *The Marine Stewardship Council*

Unilever y WWF, con el fin de lograr un ecosistema más sostenible, crearon en 1997, The Marine Stewardship Council (MSC) (ver figura 3).

**Figura 3.** Creación Marine Stewardship Council



Fuente: [www.unilever.es](http://www.unilever.es); [www.wwf.es](http://www.wwf.es), a fecha 10/10/2018

Los pasos claves del proceso de establecimiento de MSC fueron los siguientes (Rafols y Brander, 2005):

1. En 1995, Unilever y WWF comienzan diferentes discusiones sobre la industria pesquera sostenible.
2. En 1996, se produce la intención de establecer el MSC, con un objetivo común de sostenibilidad e integridad del ecosistema marino.
3. En 1997, se produce la fundación de MSC.
4. En 1998, el MSC se convierte en una organización no lucrativa independiente.

El MSC se estableció como una organización independiente de sus fundadores en junio de 1998, y ahora recibe financiación de un número de organizaciones caritativas, patrocinadores corporativos, y agencias de desarrollo. El establecimiento de la independencia de sus fundadores ha sido un paso importante para el MSC en el adelantamiento de la aceptación de los competidores de Unilever y de las organizaciones de industria de pesca que estuvieron opuestas al WWF (Rafols y Brander, 2005).

Por lo tanto, a día de hoy, MSC es una organización no gubernamental, cuyo modelo de organización operacional ha acentuado sus capacidades en el campo de etiquetaje sostenible y certificación. Esta organización utiliza un programa azul de certificación de etiquetas y pesquerías para contribuir a la salud de los océanos del mundo.

Para comprender el concepto de “actuaciones de etiquetaje sostenible y certificación”, es necesario comprender la función de este “etiquetaje sostenible”, conocido como ecoetiquetas. “Las ecoetiquetas son sellos de aprobación que se les pone a aquellos productos que causan sobre el medio ambiente un impacto menor que el de los productos competitivos similares. La función básica de la información de la etiqueta en el lugar de venta es vincular al producto pesquero con su proceso productivo” (Deere 1999, p. 5). Las iniciativas del ecoetiquetado tienen como principal objetivo la promoción del ordenamiento pesquero sostenible, e interesar al consumidor por la compra de los productos. Por lo tanto, la ecoetiqueta determina el impacto ambiental de un producto “de principio a fin”, esto quiere decir que los productos que cuenten con el ecoetiquetado están libres de malas actuaciones contra el medio ambiente durante todo su proceso productivo hasta que son puestos en venta, o sea, son completamente sostenibles (Deere, 1999).

El MSC cuenta con un amplio juego de principios y criterios para la certificación de la industria pesquera sostenible, que fueron desarrollados por un proceso de consulta internacional y están basados en el Código de conducta FAO (Código de conducta para la pesca sostenible). Estos principios reflejan su definición de industria pesquera sostenible marítima, y forman la base para los criterios detallados, que son usados para evaluar si una piscifactoría puede ser certificada. Los tres principios son:

1. Una piscifactoría debe ser orientada a no provocar la sobrepesca o agotamiento de las poblaciones explotadas y, para aquellas poblaciones que en las que ya existe agotamiento; debe ser enfocada a su recuperación.
2. Las operaciones de pesca deberían tener en cuenta el mantenimiento de la estructura, la productividad, la función, y la diversidad del ecosistema (incluyendo el hábitat) sobre cual el piscifactoría depende.
3. La piscifactoría está sujeta a un sistema de dirección eficaz que respeta leyes y normas locales, nacionales, e intencionales, e incorpora los marcos institucionales y operacionales que requieren el empleo del recurso de ser responsables y sostenibles.

Por lo tanto, la credibilidad de estos principios, se basa en que siguen puntos de referencia internacionales y profesionales para promover procesos robustos que apoyan sus valores de independencia, transparencia, imparcialidad y consulta a las partes interesadas (Rafols y Brander, 2005). Además, también ofrecen el único programa de ámbito mundial de certificación y eco-etiquetado para la pesca sostenible, que es coherente con las siguientes normas internacionales ([www.msc.org](http://www.msc.org)):

- El Código de Conducta para la Pesca Responsable (UN FAO).
- Las directrices para el ecoetiquetado de pescado y productos pesqueros de la pesca de captura marina (UN FAO).
- El código para las buenas prácticas para establecer estándares sociales y medioambientales (ISEAL).
- Organización Mundial de Comercio, Barreras Técnicas para Acuerdos Comerciales.

## 2.2. Beneficios de la alianza entre Unilever y WWF

Unilever y WWF estaban profundamente preocupadas por la productividad y la salud futura de los océanos y por la sostenibilidad de los recursos alimentarios marinos, lo cual motivó su unión, creando de esta forma MSC, con el objetivo de convertirse en un programa de ecoetiquetado que reconociera y premiara las actividades pesqueras responsables y sostenibles, y que facultara a los consumidores para, mediante el uso de la etiqueta, poder realizar la mejor elección ambiental.

Por lo tanto, tras el logro de la creación del MSC, vamos a destacar los beneficios más importantes de esta alianza:

1. En primer lugar, es importante destacar los beneficios que obtienen las organizaciones creadoras del MSC. Por parte de la empresa, Unilever, puede apreciarse una reducción de críticas, así como una mejora de su imagen. A su vez, gracias a la creación del MSC, obtienen el aseguramiento del suministro de marisco, y un aumento de la venta de pescado; Por parte de WWF, esta alianza le permitió la puesta en práctica de una iniciativa de gran magnitud y el cumplimiento de su misión (protección de la naturaleza), además de una mayor influencia en el sector pesquero con el fin de cambiar sus prácticas de gestión.
2. En segundo lugar, mencionar, que la ecoetiqueta es una herramienta de marketing para las organizaciones adheridas, de forma que éstas pueden diferenciar sus productos de los de la competencia. De este modo, el producto tendrá un atributo o valor añadido más que le permita diferenciarse del resto, obteniendo así un margen de beneficio superior por sus productos que el de las otras empresas que no cuenten con esta "herramienta de marketing" (Chamorro y Bañegil, 2003). Por esta razón, el MSC ha conseguido que muchas empresas minoristas hayan situado la sostenibilidad de los alimentos marinos abastecidos por el MSC en el corazón de sus estrategias de abastecimiento, adquiriendo con ello, que el valor de mercado para los productos del mar sostenibles con certificación MSC está por encima de 1500 millones de dólares.
3. Finalmente, resaltar que, gracias a la creación de esta alianza, la sociedad puede asegurar el consumo de pescado a lo largo de los años.

## 2.3. Riesgos de la alianza entre Unilever y WWF

Frente a estas ventajas, esta alianza también supuso diferentes tipos de riesgos, debido a la complejidad del proceso que conlleva la creación del MSC, tanto a nivel técnico como administrativo. Por lo tanto, en cuanto a los riesgos o problemas, destacamos:

1. En primer lugar, como riesgos para las organizaciones creadoras del MSC, podemos destacar los siguientes:
  - Por un lado, en el caso de que la alianza hubiera fracasado, ambas organizaciones se hubieran enfrentado a riesgos legales como sanciones o pérdida de prestigio.
  - Por otro lado, si MSC no hubiera funcionado como cabría esperar, ambas organizaciones podrían haber perdido los recursos invertidos en la asociación: dinero, tiempo, voluntarios, etc.
2. En segundo lugar, podemos citar, la pérdida de la credibilidad y fiabilidad de la ecoetiqueta a lo largo del tiempo.
3. Finalmente, podemos resaltar, el riesgo de la elección de pesquerías en las que sus prácticas pesqueras sean destructivas, utilizando venenos o explosivos para ello. En este sentido, MSC tiene que asegurar la selección de dicha pesquería para la certificación, y las prácticas que considera como prácticas pesqueras destructivas van unidas a la pesca con veneno o pesca con explosivos.

## 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

**Cuestión 1.** *¿Considera importante la formación de procesos de asociación entre empresas y Organizaciones no Lucrativas?*

Los procesos de asociación entre empresas y Organizaciones no Lucrativas se han incrementado notablemente en los últimos años. De manera general, estos acuerdos de colaboración pueden ser conceptualizados como procesos de asociación dirigidos a alcanzar un conjunto de objetivos -económicos y sociales- mutuamente importantes para ambos socios, aprovechando los recursos conjuntos, y tratando de sacar en todo momento el máximo provecho a los puntos fuertes de cada uno de los socios.

Por tanto, podemos concluir, que la formación de procesos de asociación entre estos sectores resulta verdaderamente importante, ya que se constituyen como una respuesta a los problemas y desafíos sistémicos que van más allá de los recursos de cualquier único sector. Al compartir los conocimientos, recursos y experiencia de cada socio, dichos acuerdos de colaboración tienen el potencial de crear soluciones innovadoras bajo un planteamiento más integrado y sostenible

**Cuestión 2.** *¿Cree que la ecoetiqueta creada fruto de la alianza entre Unilever y WWF es importante?*

Por supuesto que la creación de dicha ecoetiqueta resulta fundamental, presentando numerosas ventajas. A continuación, presentamos las más importantes:

- Brindar información acerca del impacto ambiental de los productos, y generar un comportamiento de compra con mayores elementos de juicios.
- Ofrecer al consumidor la oportunidad de manifestar su preocupación ambiental/ecológica.
- Impulsar a los minoristas y consumidores a adquirir solo productos pesqueros con recursos sostenibles.
- Establecer normas ambientales en la elaboración del producto básico.
- Marcar diferencia entre productos ecoetiquetados y aquellos que no están cualificados como ellos.
- Promover iniciativas que permitan obtener mayores ganancias o mayor participación a aquellos productores que nos ofrecen productos ecoetiquetados.
- Facilitar ventajas competitivas, acceso a mercado o mayor participación para estos productos.
- Propagar más apoyo por parte de la industria y de las otras partes interesadas, al mejoramiento del ordenamiento pesquero.

**Cuestión 3.** *¿Considera que Unilever obtiene mayor margen de beneficios al vender productos sostenibles?*

A día de hoy, la sociedad está cada vez más concienciada y preocupada por los problemas y desafíos sociales existentes.

Muchas veces esta concienciación surge a raíz de campañas que diferentes ONL realizan contra empresas que no son éticas en sus negocios. Así, por ejemplo, hace varios años, la ONL Greenpeace realizó una campaña contra la empresa Nestlé basada en un impactante vídeo con el eslogan "Tómame un respiro" y una ciberacción para pedir a la empresa que rompiera relaciones con los proveedores de aceite de palma (empleado en sus chocolates) porque éstos estaban ocasionando la destrucción de las selvas de Indonesia para extender las plantaciones, expulsando así a las comunidades locales y destruyendo el hábitat del orangután. Además, en varios países europeos se realizaron acciones de denuncia donde activistas con disfraces de orangután reclamaban a la empresa Nestlé que dejara de ser cómplice de la destrucción forestal en Indonesia. A raíz de ello, muchos consumidores dejaron de comprar los productos de esta compañía, afectando este hecho notablemente a su cifra de ventas.

Este hecho demuestra que, a día de hoy, son cada vez más los consumidores que, al realizar sus compras, tratan de escoger productos de empresas que son socialmente responsables durante el desarrollo de su actividad.

En este sentido, bajo nuestra opinión, dado que Unilever es una empresa responsable, tratando de garantizar en todo momento la sostenibilidad del medio marino, obtendrá un mayor margen de beneficios vendiendo productos sostenibles, ya que son los más valorados por los clientes actuales.

Además, más allá de la obtención de un mayor margen de beneficios, siendo una empresa socialmente responsable, Unilever asegura así la sostenibilidad del medio marino, y, por tanto, la supervivencia a largo plazo de su negocio principal.

#### 4. Conclusiones

Una vez analizado el caso de estudio de la alianza creada entre Unilever y WWF, podemos plantear las siguientes conclusiones:

1. La preocupación por el medio ambiente en el ámbito de las empresas es cada vez mayor, debido principalmente a la presión de los clientes y de la opinión pública, que reclaman en mayor medida más implicaciones en este campo.
2. La política de RSC medioambiental de Unilever ha experimentado una importancia creciente a lo largo de los años. De este modo, dentro de sus acciones, es importante resaltar la formación de una alianza medioambiental con la ONL WWF, dirigida a la creación de un programa de certificación y ecoetiquetado sostenible, denominado The Marine Stewardsdhip Council. a día de hoy, MSC es una organización no gubernamental, cuyo modelo de organización operacional ha acentuado sus capacidades en el campo de etiquetaje sostenible y certificación. Esta organización utiliza un programa azul de certificación de etiquetas y pesquerías para contribuir a la salud de los océanos del mundo.
3. Esta alianza, como cualquier otra, puede presentar algunos riesgos. Sin embargo, los beneficios derivados de su creación para las organizaciones fundadoras, y para la sociedad en general, justifican su creación.

### Bibliografía

- Akltohy, B; Hemming, R. y Schwartz, G. (2007): *Inversión pública y asociaciones público-privadas*. EE.UU: Fondo Monetario Internacional.
- Chamorro Mera, A y Beñegil Palacios, T.M (2003): La industria española y el etiquetado ecológico. *Boletín económico del ICE*, 2782: 13-22.
- Deere, C. (1999): *Eco-labelling and Sustainable Fisheries*. EE-UU: IUCN Publication Service.
- Rafols, P. y Brander, L (2005): El Modelo De Consejo De Administracion: Una Comparacion Del FSC Y MSC. *ILSA Journal of International & Comparative Law*, 11: 819-848.
- Reast, J; Lindgreen, A; Vanhamme, J. y Maon, F. (2010): The Manchester Super Casino: Experience and learning in a cross-sector social partnership, *Journal of Business Ethics*, 94(1):197-218.
- Seitanidi, M.M. y Crane, A. (2009): Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalization of Nonprofit-Business Partnerships, *Journal of Business Ethics*, 85(2): 413-429.
- Tennyson, R. (2003). *The Partnering Toolbook*. International Business Leader Forum (IBLF).
- Unilever (2018): company official website [<http://www.unilever.es>], consultada a fecha 12/10/2018.
- WWF (2018): company official website [<http://www.wwf.es>], consultada a fecha 12/10/2018.

