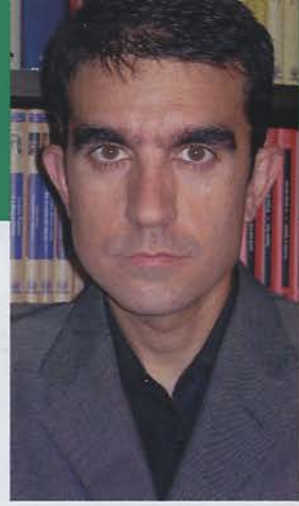


# Roberto Fernández Gago

Doctor en Ciencias Empresariales y profesor de la Universidad de León



## La Distribución de la responsabilidad social en la cadena de valor añadido

**L**a cadena de valor añadido de una industria o *filière* consiste en el proceso de elaboración de cualquier producto y su puesta a disposición de los clientes. A lo largo de esta cadena pueden distinguirse varias fases.

De una forma simplificada, el proceso comienza con la obtención de unas materias primas que, posteriormente, son sometidas a más o menos transformaciones y que recibirán más o menos componentes externos hasta obtener el producto final que se distribuye a los consumidores.

La propiedad sobre las etapas que componen la *filière* productiva puede repartirse de numerosas formas. En un extremo tendríamos la posibilidad de que cada fase fuese realizada por una empresa independiente, relacionándose con el resto vía mercados.

En el otro extremo, una única empresa asumiría todas estas funciones y estaríamos ante una situación de completa integración vertical. Así, la integración vertical puede definirse como la agrupación en la misma empresa de varios procesos consecutivos pero separables, necesarios para la producción y venta de un bien o servicio.

En la práctica, la mayoría de las empresas están integradas en alguna medida, asumiendo más o menos actividades de la cadena y dependiendo de otras empresas para el resto.

En la medida en que la responsabilidad social empresarial tiene que ver con el impacto que la empresa pueda tener en su entorno social, cabría pensar que viene determinada por el nivel de actividades de la cadena productiva de la empresa. Es decir, aquellas compañías más integradas tendrían un espectro de asuntos sociales de su incumbencia mayor que aquellas otras más especializadas y, consiguientemente, su responsabilidad social sería más amplia.

El razonamiento que acaba de hacerse se apoya en el principio general de que “cada individuo es responsable de sus propios actos”. Si este principio se interpreta de una manera restrictiva, no parece razonable exigir ningún tipo de responsabilidad a alguien por actos que no le corresponden. Llevado al caso que nos ocupa, podría afirmarse entonces que ninguna empresa es responsable de las acciones de otras empresas.

Ahora bien, ¿este principio sigue siendo aplicable cuando se trata de compañías con las que se mantiene una relación?, ¿es un individuo responsable de los actos de sus hijos, amigos o compañeros de trabajo? La respuesta ahora no parece ser tan contundente, sino que vendrá condicionada por el tipo de relación existente.

En la medida en que las empresas actúen coordinadamente para la consecución de un objetivo común también puede argumentarse que las responsabilidades derivadas de esa actividad común también deben ser compartidas.

Cuando una compañía decide, de manera consciente, establecer relaciones comerciales con otra empresa cuyos comportamientos son reprochables por su falta de consideración social, la primera también podría ser recriminada por un acto de apoyo indirecto y encubrimiento.

Situaciones como la que se acaba de plantear se presentan con frecuencia en la actualidad empresarial, especialmente cuando se trata de grandes compañías, habitualmente multinacionales. En muchas ocasiones estas compañías, aunque dispongan de recursos suficientes como para asumir un mayor número de eslabones dentro de la cadena productiva, optan por dejar en manos de otras empresas de menor dimensión parte de las actividades implicadas y conseguir de esta forma una mayor flexibilidad.



La integración supone una concentración de actividades en sectores íntimamente relacionados, lo que conlleva un mayor riesgo global para la empresa ante evoluciones negativas del sector. Las empresas integradas deberán disponer de la infraestructura necesaria para llevar a cabo un número amplio de actividades, lo que supondrá un mayor peso de los costes fijos y con ello un mayor apalancamiento operativo.

Si se opta por contratar en el mercado en lugar de hacer internamente estas actividades, el porcentaje de costes variables sería mayor y, consecuentemente, ante una caída de la demanda también lo harían de forma significativa los costes totales y el efecto sobre los beneficios sería menor.

Por último, la integración puede limitar la capacidad de la empresa para asimilar con rapidez las innovaciones tecnológicas que surjan en alguna de las etapas del proceso por su efecto sobre las demás, mientras que la empresa no integrada afrontará el problema sustituyendo en el mercado al proveedor o distribuidor que no se adapte a las nuevas exigencias tecnológicas.

Aunque exista una delegación de funciones al reducir el ámbito de acción, lo cierto es que cada vez más se considera que no tiene lugar una proporcional delegación de responsabilidad. Es decir, se exige a las grandes compañías que conozcan y vigilen también el comportamiento de aquellas empresas pequeñas con las que se relacionan, especialmente si lo hacen de manera estable.

De no actuar así, su imagen podría verse dañada por los comportamientos socialmente irresponsables que se les atribuyan a sus socios comerciales.

Evidentemente, esta nueva situación generará un problema de control, ya que no siempre resultará fácil condicionar el comportamiento de agentes independientes. Este problema se agrava cuando se producen subcontrataciones en cadena.

Cuando una empresa encarga a otras la producción de una parte de los componentes de sus productos o la prestación de determinados servicios en unas condiciones preestablecidas y mediante una relación caracterizada por su estabilidad y su naturaleza cooperativa, se está hablando entonces de subcontratación.

Con ello, la empresa contratante normalmente consigue los productos o servicios a un coste menor y disfruta de una garantía en el suministro sin pérdida alguna de flexibilidad. Por su parte, las empresas subcontratistas cuentan con la garantía de unas ventas estables en el largo plazo, lo que facilita la disminución de costes y anima al desarrollo de procesos de innovación y mejora de la calidad.

Pues bien, puede suceder que el sistema de subcontratación adopte una estructura piramidal en la que los subcontratistas principales, a su vez, subcontratan con otros, éstos con unos terceros, y así sucesivamente.

En este caso, la primera empresa contratista probablemente tendrá serias dificultades para controlar las acciones de empresas con las que no mantiene un vínculo directo.

Hoy en día muchas grandes empresas han asumido plenamente su responsabilidad al decidir con quién compartir su papel en los mercados, dando cabida a consideraciones que trascienden lo puramente económico.

Igualmente, velan porque aquellos con los que mantienen relaciones comerciales respeten determinados principios éticos y de conducta, sometidos a evaluaciones y controles por parte de organizaciones independientes.

Ya sea su origen voluntario o, lo que suele ser más habitual, provocado por las presiones de la opinión pública y ONGs, bienvenida sea esta visión ampliada de la responsabilidad social empresarial que supera las propias fronteras de la compañía para extenderse por toda la industria. ■

