

Caso práctico

Carrefour: cómo contribuir en las cadenas de distribución inclusivas

Fundación CODESPA

18 de junio de 2003 era un lunes soleado en Madrid. Guillermo De Rueda, director general de la Fundación Solidaridad de Carrefour, acababa de entrar en su oficina cuando su asistente le pasó una llamada de teléfono. Javier Martín Cavanna, director de CODESPA (una ONG dedicada a la cooperación internacional con base en Madrid), estaba en línea y quería saber si De Rueda había leído la carta que le había enviado hacía dos semanas. En dicha carta, Cavanna le presentaba los proyectos que CODESPA llevaba a cabo en Ecuador, ayudando a la comercialización de productos de pequeños agricultores pobres. También preguntaba si Fundación Solidaridad estaría interesada en financiar uno de estos proyectos.

De Rueda llevaba recibiendo consultas similares cada semana - desde que se corrió la voz de que la Fundación Solidaridad había sido fundada (en marzo de 2001) por los Centros Comerciales Carrefour S.A. (también conocidos como Carrefour España), la filial española del gigante de distribución francés Carrefour S.A. De Rueda fue nombrado para dirigir la Fundación Solidaridad después de trabajar como director de relaciones institucionales y comunicaciones de Carrefour.

Se esperaba que la Fundación aunase las distintas iniciativas sociales que la compañía estaba implementando y que fomentase actividades que de manera efectiva contribuyesen al desarrollo socio-económico en el contexto de Carrefour España. De Rueda tenía por tanto que

evaluar todas las solicitudes que le enviaban detenidamente, teniendo que declinar muchas de ellas. Pensó que la solicitud de Fundación CODESPA sonaba interesante. ¿Por qué? Como segunda empresa distribuidora más grande del mundo, Carrefour S.A. tenía cadenas de distribución que se extendían alrededor de todo el globo. Siendo director de relaciones institucionales y comunicaciones, De Rueda había manifestado su apoyo respecto a la inclusión en las cadenas de distribución de grupos de población pobres de países en desarrollo, como medio para generar desarrollo socio-económico. Ahora, como director de la fundación de la compañía, podía convertir esas ideas en realidad. Así que, en lugar de simplemente financiar las actividades de Fundación CODESPA, pensó: ¿por qué no establecer un proyecto piloto dirigido a integrar agricultores ecuatorianos en las cadenas de distribución de Carrefour?

“Sí, leí su carta. Pero no estoy interesado en simplemente financiar un proyecto”, dijo De Rueda en respuesta a la pregunta de Cavanna. “Sin embargo, me gustaría valorar una alianza estratégica que incluiría financiación. ¿Por qué no quedamos para comer y le explico a lo que me refiero?”

Perfil empresarial del grupo de distribución más grande de Europa

A grandes rasgos

En 2006, el grupo Carrefour era el distribuidor más grande de Europa y el segundo más grande del mundo, vendiendo a 25 millones de clientes cada día. Sus 12.547 tiendas (las cuales estaban directamente gestionadas por el grupo o bajo acuerdos de franquicia) se encontraban localizadas en 29 países, abarcando cuatro formatos principales de tienda - hipermercados, supermercados, supermercados maxidescuento y tiendas de proximidad - además del modelo *cash and carry* (venta mayorista en régimen de autoservicio) y el comercio electrónico.

Creciendo con fuerza mientras el comportamiento de los compradores se hace más complejo

Lo que más caracteriza la historia de Carrefour es probablemente el crecimiento. El 3 de junio de 1957, las familias Fournier y Defforey abrieron la primera tienda Carrefour en Annecy (Francia) cerca de un "*carrefour*" (cruce de caminos, en francés). A partir de este primer punto de venta, el grupo se convirtió en una cadena. A inicios de los 60, los Fourniers y los Defforeys convirtieron en pionera la idea de integrar supermercados y grandes almacenes bajo el mismo techo, y abrieron lo que sería el primer hipermercado del mundo en 1963 en Sainte-Geneviève-des-Bois, cerca de París, con una superficie de 2.500 metros cuadrados, 12 cajas y 400 plazas de aparcamiento.

Doce años después de haberse establecido, Carrefour comenzó su internacionalización a través de su expansión a Bélgica. Su estrategia se basó en crear cuotas de mercado del grupo en cada país, expandiendo el modelo de venta más apropiado a cada mercado local y aprovechando cómo los distintos formatos de venta se complementaban mutuamente. De vuelta a Francia, en 1976 Carrefour lanzó una línea con marca privada que se hizo muy conocida (llamada *produits libres*) consistente en cincuenta artículos de comida, incluyendo aceite, galletas, leche y pasta. Estos productos se vendían en embalajes blancos y sin marca a precios sustancialmente bajos. Los productos con marca propia de la compañía se introdujeron a mediados de los años 80, enfatizando de este modo su propia búsqueda de cuotas de mercado dentro de las tiendas. Una serie de adquisiciones en la década de los 90 culminaron en 1999 con la adquisición amistosa por parte de Carrefour de Promodès, el principal competidor del grupo en Francia, creando así la mayor empresa de distribución alimentaria de Europa.

Según el informe anual de Carrefour, en el año 2006, la compañía, liderada por José Luis Durán, presidente del consejo de administración, obtuvo ingresos de 77,90 billones de euros. Esto la convirtió en la empresa de distribución número uno de Europa, superando a Tesco, líder de mercado del Reino Unido (con ingresos de 53,72 billones de euros en 2006), y a la alemana Metro (50,46 billones de euros). No obstante, la compañía y empresa de distribución más grande del mundo, Wal-Mart, superaba en tres veces el tamaño de Carrefour en términos de ingresos en el 2006 (351,14 billones de dólares americanos), y por tanto, representaba un enorme desafío como punto de referencia de la industria.

En su encuesta '*Deeper Customer Insight: Understanding today's complex shoppers*' ('Un acercamiento profundo al punto de vista del consumidor: Entendiendo la complejidad de los compradores de hoy en día') realizada en el año 2004, Steve Ballou, Julian Chu and Gina Paglucia del IBM Institute for Business Value, subrayaron cinco mega tendencias para el año 2010 que suponían un desafío para las empresas de distribución minorista hasta el momento:

- Los propulsores de valor de los consumidores se fragmentarán. Cambios sustanciales en aspectos demográficos, de actitud y de conducta, harán que los clientes se dirijan hacia marcas de primera calidad y simultáneamente hacia proveedores de precios bajos.
- Los protectores de datos se volverán más cautelosos. Fortalecidos y respaldados por las nuevas tecnologías y regulaciones, los clientes protegerán su identidad y datos personales más agresivamente frente a las estrategias de marketing de imitación (*'me-too marketing'*).
- El acceso a información continuará exponiendo todo. Las opciones de los clientes son y serán determinadas por un acceso a información sin precedentes - prácticamente cuándo, dónde y cómo quieran.
- Las mega distribuidoras continuarán rompiendo fronteras. Las empresas distribuidoras más grandes del mercado continuarán su expansión por toda la geografía, vendiendo formatos, productos y categorías de servicios, diluyendo los segmentos de mercado y devorando cuotas de mercado.
- El asociacionismo se convertirá en predominante. Las compañías líder seguirán creando las llamadas *redes de valor*, basadas en una fuerte integración

y colaboración con los socios (tales como fabricantes, proveedores y subproveedores). Los competidores serán desafiados a igualar la capacidad de respuesta y agilidad de estos líderes de mercado conectados.

Los autores predijeron que estas mega tendencias llevarían a la industria minorista a un mundo de extremos, en el que la diversidad de los clientes y el individualismo están omnipresentes y la tradicional segmentación del mercado se vuelve inadecuada. En el futuro próximo, "los clientes demandarán precios bajos para productos de primera necesidad, pero pagarán primas por aquellos productos que personalmente consideren importantes". La consecuencia es que "aquellos mejor posicionados para crecer y tener éxito serán las mega empresas de distribución en un extremo del espectro y los vendedores especializados en el otro extremo, mientras que las compañías sin diferenciación, perdidas en el medio, se arriesgan a desvanecerse en la irrelevancia".

El grupo de distribución número uno en Europa, al detalle

En el año 2006, los 456.295 empleados de Carrefour generaban ingresos de 77,90 billones de euros, EBIT de 3,26 billones de euros y EBITDA de 4,84 billones de euros. Entre el 2003 y el 2008, las acciones del grupo tuvieron subidas y bajadas considerables: abrieron a 37,36 euros el 3 de febrero de 2003, cayeron a 29,20 euros el 12 de marzo de 2003 y subieron hasta alcanzar 55,94 euros el 23 de marzo de 2007. El 31 de enero de 2008, las acciones de Carrefour cerraron a 47,01 euros la acción.

El 31 de diciembre de 2006, el capital social ascendía a 10,50 billones de euros y la capitalización bursátil se situaba en 32,4 billones de euros. El beneficio por acción (EPS) era de 2,64 euros. Un dividendo de 1,03 euros por acción fue distribuido a los accionistas.

Propietarios de Carrefour S.A. en porcentaje del total de las acciones

31 de diciembre de 2006

Grupo de la familia Halley	13,5	
Participación de Empleados	1,2	<i>Free Float</i> 85,3

En el año 2006, el comparable en la industria era Wal-Mart, mostrando ingresos de 344,99 billones de dólares, EBIT de 11,28 billones, EBITDA de 12,17 billones y 1,9 millones de empleados. El beneficio por acción (EPS) de la compañía con base en Estados Unidos estaba a 2,92 dólares en 2006 - significando que la acción de Carrefour tuvo un mejor comportamiento que la acción de Wal-Mart en dicho año.¹

En el 2006, los 1.040 hipermercados de Carrefour por todo el mundo contribuyeron al 58,7 por ciento de las ventas del grupo. Los 2.425 supermercados generaron el 23,8 por ciento de las ventas, seguidos por las 5,798 tiendas de maxidescuento (9,5 por ciento) y las 3.130 tiendas de proximidad y los 154 *cash and carry* (cuyas ventas conjuntas equivalieron al 8 por ciento de las ventas del grupo). En cuanto al desglose de las ventas por zona geográfica, el país base de la compañía, Francia, representó el 47 por ciento. El resto de Europa (excluyendo Francia pero incluyendo Argelia, Egipto y Arabia Saudí) tenía el 39,8 por ciento. Esto seguido por las Américas con un 7,3 por ciento y Asia con un 5,8 por ciento.

¹ Considerando un tipo de cambio de 1,4810 (el 4 de febrero de 2008), 2,64 euros equivalen a 3,91 dólares americanos, significando que el ratio de la ganancia por acción (EPS rate) de Wal-Marts tendría que alcanzar los 3,91 dólares americanos para competir con el ratio de la ganancia por acción (EPS rate) de Carrefour en el 2006.

Carrefour España: El líder nacional en el negocio de distribución alimentaria

De vuelta a 1973, Carrefour entró en el mercado español abriendo el primer hipermercado del país en Barcelona. Para finales de 2006, Carrefour contaba con un total de 154 hipermercados en España (con ventas que alcanzaban los 9,01 billones de euros en dicho año). Sólo en Francia Carrefour tenía más hipermercados (218 con ventas de 22,27 billones de euros). La importancia de la región de los países del sur de Europa dentro del grupo multinacional era también notable al observar el total de las ventas del año por país: Francia ocupaba el número uno en el ranking (con un total de 41,67 billones de euros), seguido por España, donde Carrefour logró vender productos por valor de 13,64 billones de euros.

Con sus 67.903 empleados trabajando en 2.963 tiendas, Carrefour España era el noveno empleador más grande de España en el año 2006 (el octavo lugar lo ocupaba el Grupo Ferrovial, con 88.902 empleados) y el líder nacional de mercado en el negocio de la venta minorista alimentaria. De media, casi un millón de clientes compraban a diario en alguna de las tiendas Carrefour en España en dicho año.

RSC en Carrefour

Según su informe 2006 de Responsabilidad Social Corporativa, "RSC" en Carrefour significaba principalmente "compromisos diarios como parte integral del negocio diario". Entre otras acciones, se conseguía: promoviendo el progreso económico y comercial de clientes, socios, proveedores y accionistas; promoviendo el progreso social - especialmente para empleados, pero también para el conjunto de la sociedad -

siendo un ciudadano corporativo responsable y, finalmente, promoviendo el progreso medioambiental. Las diversas actividades diarias que manifestaban estos compromisos eran una “cadena de responsabilidades”, como se podía leer en el ya referido informe de RSC; una cadena que abarcaba desde “el productor hasta el cliente”.

Además de estos esfuerzos, Carrefour decidió implementar un gran número de actividades en 2006 dirigidas a dar respuesta a los siguientes seis temas, de especial interés para la compañía: nutrición; los llamados *productos responsables*; promoción de la diversidad dentro de la compañía; fabricación socialmente responsable; cambio climático y reducción del impacto medioambiental de las tiendas del grupo.

De entre estas actividades, la respuesta del grupo al tema de los *productos responsables* es una buena ilustración de cómo una de las mega-tendencias identificadas por el IBM Institute for Business Value - que el asociacionismo se convertirá en predominante - se había convertido de hecho en una tendencia: En 1992, Carrefour lanzó la primera línea Calidad Tradición Carrefour (Filière Qualité Carrefour) para productos alimenticios frescos (carne, verduras, queso, etc.), iniciando de este modo un nuevo tipo de asociación entre distribuidores y agricultores en Francia. En el 2006, Carrefour tenía ya 367 líneas Calidad Tradición Carrefour - lo que significaba asociaciones duraderas a lo largo de toda la cadena de valor - que se extendían por todo el mundo. Ayudaban a garantizar que los productos alcanzasen ciertos niveles de calidad y además daban a los consumidores la posibilidad de rastrear el origen de, por ejemplo, medio kilo de ternera.

Para Carrefour, abordar al tema de *productos responsables* era el siguiente paso lógico después de haber establecido las líneas Calidad Tradición Carrefour. A lo largo del 2006, el grupo no sólo incrementó las

asociaciones a lo largo de la cadena de valor para asegurar la calidad de los productos, sino que también comenzó a desarrollar iniciativas sociales dirigidas a fortalecer a los socios en algunas de estas líneas Calidad Tradición Carrefour.

Bases para promover el desarrollo socio-económico

En julio del año 2000, Carrefour creó la Fondation Internationale Carrefour, establecida para concentrar los esfuerzos del grupo en las áreas de ayuda humanitaria y lucha contra la exclusión social. En marzo de 2001, Carrefour España estableció la Fundación Solidaridad. Si bien la fundación española estaba alineada con las pautas presentadas por la fundación internacional del grupo - especialmente con aquellas relativas a temas de calidad y medioambiente - tenía autonomía para designar sus propias actividades. Estas giraban en torno a los siguientes principios rectores: La fundación quería:

- Mejorar el desarrollo socio-económico en el contexto social de la compañía.
- Aumentar la calidad de vida de las personas y proteger el medioambiente.
- Promover un cambio de actitud y valores de manera que se produjese un crecimiento generalizado en el compromiso hacia la sociedad.

La Fundación Solidaridad se concibió para ser una parte integral de la estructura de negocio de Carrefour, un canal a través del cual Carrefour España servía a la sociedad con sus activos (capital, empleados, saber-hacer, infraestructura y contactos). Se suponía que los programas y actividades debían implementarse en colaboración con los empleados de la compañía y debían ser apoyados por productos y servicios inherentes a las actividades de negocio de la

compañía. Con ello, la fundación fomentaba el sentido de pertenencia de los empleados y elevaba su nivel de sensibilización.

De Rueda vio que las empresas estaban por lo general aumentando el nivel de importancia que le daban a los problemas sociales. Esto era una respuesta natural, a menudo decía, a los intereses y demandas de los consumidores, inversores y empleados. ¿Era esta tendencia sólo de importancia temporal? “No”, pensaba De Rueda. Él creía que la economía de mercado estaba evolucionando en esta dirección - lo que implicaba que el compromiso corporativo hacia la sociedad no era cuestión de imagen o marketing, sino de competitividad en el largo plazo.

La colaboración entre empresas y ONG permitía a las primeras resolver la falta de conocimientos y experiencia en este nuevo campo de acción. De Rueda reconocía que estas alianzas, impulsadas por la ola internacional de RSC, eran cada vez más vistas como partes integrales del negocio, en lugar de como simples actividades caritativas llevadas a cabo fuera de la esfera de las actividades de negocio de la empresa.

Las cadenas de distribución inclusivas de Carrefour

Durante varios años, los pensamientos de De Rueda habían estado dando vueltas en torno a la idea de integrar a los productores pobres de países en desarrollo dentro de las cadenas de distribución de Carrefour. Cuando pensaba en los posibles efectos de estas cadenas de distribución inclusivas, visualizaba a agricultores satisfechos, así como a familias viviendo en áreas rurales remotas del tercer mundo en mejores condiciones. Gracias a las mejoras

producidas en su calidad de vida, fruto de su propio trabajo, estas personas no pensarían ni por un momento en mudarse a los suburbios de chabolas de la ciudad. Para De Rueda, el comercio - local, regional, a través de fronteras nacionales y culturas globales - era la clave para aliviar la marginación social y para convertir su visión en realidad. ¿Por qué?

Tan pronto como a las personas viviendo en relativa pobreza se les brindase la oportunidad de implicarse en las cadenas de distribución como socios de negocio reales, no sólo tendrían la posibilidad de salir de su contexto de desventaja y necesidad, sino que su autoestima y la percepción de su propia dignidad empezarían a crecer a la vez que sus capacidades intrínsecas se desarrollarían debido al trabajo diario.

¿Pero no sería suficiente para la Fundación Solidaridad simplemente financiar proyectos de comercialización que ONG estuviesen ya implementando? “No”, fue la respuesta de De Rueda. Había demasiado potencial aguardando dentro de una empresa multinacional como Carrefour. Si productores pobres de países en desarrollo tuviesen la capacidad de suministrar productos a los niveles de calidad de Carrefour (y sólo unos pocos podían en ese momento), podrían ampliar de manera sustancial su acceso a los mercados. Una compañía como Carrefour, De Rueda a menudo decía, es parte de la solución para mejorar las condiciones de los productores pobres en los países en desarrollo.

**Redes de Valor Social:
importantes para los clientes**

La ya mencionada “cadena de responsabilidad desde el productor hasta el cliente” de Carrefour era un compromiso diario, ético y digno de elogio. Pero era también una ventaja estratégica - si uno está de acuerdo con los mencionados

hallazgos del IBM Institute for Business Value-. Aquellas empresas que construyesen sus *redes de valor* (asociaciones fuertes a lo largo de toda su cadena de distribución) tendrían una ventaja competitiva, de acuerdo a los autores del estudio. ¿Por qué? Porque la posibilidad de rastrear y conocer el origen de los productos es de gran importancia para el actual y - todavía más - para el futuro cliente. Al construir de manera efectiva cadenas de distribución inclusivas (a través de la fundación) y de este modo incluyendo grupos de población relativamente pobre, la compañía no sólo fortalecería a los productores en países en desarrollo, sino que ampliaría la red de valor de Carrefour España. Y esto tendría un enorme impacto positivo en los clientes, muchos de los cuales estaban cada vez más sensibilizados con el impacto social del sector privado, así como con dónde y cómo los productos que se llevaban en sus carros son fabricados y transportados.

Transformando pequeños agricultores de Ecuador en proveedores de Carrefour

El 2 de julio de 2003, aproximadamente dos semanas después de su primera conversación telefónica, De Rueda, Cavanna y María Jesús Pérez, directora del departamento de Investigación e Innovación Social de CODESPA y encargada de diseñar proyectos de desarrollo en alianza con el sector privado, quedaron para comer.

Tuvieron una amplia conversación sobre cómo los negocios pueden contribuir al desarrollo en países emergentes. La química parecía funcionar: los tres reconocieron el enorme potencial del sector privado. Pero tenían igual de claro que las empresas sólo

podrían impulsar el desarrollo de manera efectiva, y durante un periodo de tiempo largo, si las actividades orientadas a la comunidad implicaban oportunidades de negocio reales. Para De Rueda, que quería convertir a productores ecuatorianos pobres en proveedores de Carrefour, esto significaba dos cosas:

- Tenían que encontrar productores ecuatorianos que estuviesen dispuestos (y fuesen capaces) de adaptar sus productos y servicios a los estándares de calidad de Carrefour.
- Tenían que asegurar una demanda a gran escala de productos ecuatorianos en España.

¿Era eso posible? De Rueda estaba interesado en oír la opinión de CODESPA y solicitó a Cavanna que presentase el concepto al órgano de gobierno de la Fundación Solidaridad a mediados de septiembre. Esta labor fue delegada en Pérez.

El 17 de septiembre, Pérez y su equipo presentaron a De Rueda y al director comercial de Carrefour, Ignacio González, un concepto que ella bautizó como 'Comercio Solidario'.

La crisis económica en Ecuador: El marco de un proyecto en desarrollo

La presentación comenzó con datos básicos sobre Ecuador: en 1999, la economía de Ecuador, basada en el petróleo, experimentó una severa crisis económica y financiera. El país, uno de los mayores exportadores de plátanos y gambas, fue azotado por un número de golpes externos - como el fenómeno meteorológico de El Niño en 1997 (que tuvo un impacto negativo en la industria pesquera), un brusco descenso en los precios globales del petróleo en 1997 y

1998 (que se recuperó en el año 2002, permitiendo a las exportaciones de petróleo del país constituir aproximadamente un tercio de los ingresos del sector público y un 40 por ciento de las ganancias de la exportación; y la inestabilidad general de los mercados emergentes en todo el mundo. Estos factores externos se dieron a la par que las inestables políticas económicas del gobierno federal, mezcla de amplio déficit fiscal y políticas de expansión monetaria. El resultado del conjunto fue una contracción del 7,3 por ciento del PIB, una tasa de inflación interanual del 52,2 por ciento y, en 1999, una devaluación de la moneda nacional del 65 por ciento.

Mantenida a flote gracias a los altos precios del petróleo, la economía de Ecuador experimentó una modesta recuperación en el año 2000. El PIB subió un 1,9 por ciento ese año, pero en 2001 se estimó que aproximadamente el 70 por ciento de los ecuatorianos vivían todavía por debajo del umbral de la pobreza, más del doble que la tasa de 1995.

Una de las principales consecuencias de esto fue que alrededor de dos millones de ecuatorianos - de un total de unos 12,2 millones - abandonó el campo (y posteriormente el país) en busca de mejores oportunidades económicas. Eran fundamentalmente campesinos cuyos escasos recursos económicos y sus dificultades para acceder a los mercados los forzaban a abandonar sus pueblos y mudarse a las ciudades, sólo para entonces trasladarse hacia otros países.

En la entrada del nuevo siglo, alrededor de 400.000 ecuatorianos estaban formalmente registrados en España, sin incluir el importante número de aquellos no registrados. Esto significaba que, si bien era obviamente necesario analizar en profundidad la demanda del mercado relacionada con productos ecuatorianos, los numerosos ecuatorianos que migraban a

España muy probablemente *eran* dicho mercado.

Enorme capacidad de las ONG en Ecuador

Pérez siguió a continuación abordando el tema relativo a la provisión del proyecto: en general, dijo, los agricultores en Ecuador se enfrentaban a dificultades vinculadas a una capacidad de negociación muy limitada y con poco acceso a información del mercado (tales como precios o fluctuaciones de precios). Y dificultades, especialmente, relacionadas con un limitado acceso a los mercados. Las organizaciones socio de CODESPA en Ecuador, las ONG Camari y Fundación Maquita Cusunchic Comercializando como Hermanos (MCCH), eran expertas en ayudar a los agricultores a superar estos problemas apremiantes.

MCCH, Pérez señaló, se estableció en 1985 con una meta: comercializar los productos de pequeños agricultores. Basándose en los datos del año 2001, pronosticó que la organización tendría 175 sub-organizaciones para el 2005, las cuales se calculaba que beneficiarían alrededor de 6.000 personas repartidas por 14 de las provincias del país.

Tan pronto como en 2006, dijo, las ventas de MCCH alcanzarían más de 17 millones de dólares americanos (las ventas de cacao supondrían alrededor de 14 millones de dólares americanos), de las que aproximadamente el 85 por ciento serían exportaciones a Europa.

Camari, Pérez continuó, se estableció en 1981. Era una organización miembro del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), una institución privada social fundada por la Conferencia Episcopal Católica Romana de Ecuador, que se dedicaba principalmente a apoyar a pequeños campesinos a través de créditos, cursos de formación y asistencia técnica.

Pérez señaló que FEPP era la ONG más grande del país, con más de 70.000 familias (400.000 personas) como beneficiarios. Camari era la organización, dentro de FEPP, que se centraba en ayudar a los campesinos pobres a acceder a los mercados. En términos numéricos, dijo, Camari gestionaría un estimado de 1.500 productos diferentes para el 2006 y unas ventas anuales de unos 2,420.000 dólares americanos, de los cuales alrededor del 70 por ciento se venderían en Ecuador y un 24 por ciento fuera del país.

Después de que Pérez trasladase estos datos y proyecciones, explicó la metodología de trabajo de Camari y MCCH: ambas organizaciones tenían una misión social clara de actuar como intermediarios entre agricultores y mercados, y trabajaban de manera similar. Las dos organizaciones animaban a los agricultores a agrupar sus esfuerzos y crear pequeñas asociaciones. De esta manera, eran capaces de alcanzar mayores volúmenes y recibir pagos anticipados, ya que los pequeños agricultores no podían asimilar individualmente los costes de los pagos aplazados de los distribuidores.

Una vez que los agricultores establecían sus asociaciones, Pérez explicó, vendían de manera conjunta sus productos a Camari o MCCH, quienes entonces los vendían directamente a consumidores finales a través de sus propias tiendas, a distribuidores más grandes, así como a organizaciones de Comercio Justo en EEUU y Europa. El rol de CODESPA en dicha asociación, dijo, era construir una red internacional y abrir nuevos canales de distribución.

“Esto es por lo que estamos aquí hoy”, dijo Pérez. “Porque aunque el Comercio Justo ha sido siempre un canal de distribución seguro y confiable, Camari y MCCH saben que es limitado en términos de volumen y están abiertos a probar nuevas opciones que puedan beneficiar a los agricultores que representan”. Para finalizar su presentación,

Pérez señaló cuáles serían los siguientes pasos a dar. El primer paso de un potencial proyecto conjunto sería lograr un detallado análisis de la demanda de productos ecuatorianos en España. Si la demanda está presente, continuó, entonces los productos de Camari y MCCH tendrían que igualar los estándares de calidad de Carrefour. ¿Cómo podría hacerse esto posible?

Pérez propuso la participación de Carrefour dentro del programa de voluntariado corporativo de CODESPA, ‘Profesionales para el Desarrollo’. ¿Su idea básica? Durante sus vacaciones de verano, empleados de Carrefour podrían hacer voluntariado para ayudar a Camari y MCCH a mejorar la calidad de sus productos.

Pérez sugirió que, durante el plazo en el que se llevase a cabo el análisis de la demanda, De Rueda y otros miembros del personal podrían acompañarla a Ecuador para juntos analizar el flujo de trabajo y la calidad de la producción de MCCH y Camari. Ello, con el objetivo de determinar el momento más apropiado y la mejor estrategia de intervención para que los empleados de Carrefour lograsen aumentar los estándares de calidad.

El establecimiento de ‘Comercio Solidario’

Al final de la presentación, De Rueda y González dieron las gracias a los representantes de CODESPA y prometieron ponerse en contacto con ellos en el plazo de un mes. Sintieron que acababan de oír un análisis en profundidad de la situación en Ecuador y estaban asombrados de la capacidad que parecían tener Camari y MCCH. Al mismo tiempo, sin embargo, sabían que antes de llevar a cabo el análisis de la demanda en España, tenían que contactar con las ONG socio de CODESPA en Ecuador. Camari y MCCH tenían experiencia en la cooperación con ONG europeas - pero ¿estarían dispuestas a asociarse con un

corporación multinacional del tamaño de Carrefour?

Para mediados de octubre, De Rueda le dijo a Pérez que la Fundación Solidaridad estaba interesada en establecer una asociación estratégica con CODESPA, pero que primero quería reunirse con los representantes de Camari y MCCH en Ecuador. No sólo quería que realizasen juntos la evaluación del flujo de trabajo y calidad de sus productos, sino que también quería entender de primera mano si estaban realmente dispuestos a cooperar con Carrefour.

En enero de 2004, De Rueda acompañó a Pérez a Ecuador y conoció a María José Gil, delegada de CODESPA en el país, así como a los representantes de MCCH y Camari.

Tanto MCCH como Camari estaban dispuestos a embarcarse en el reto que suponía convertirse en proveedores de Carrefour España, aunque ello implicaría una serie de cambios en las áreas de empaquetado y diseño, así como en la logística y planificación. CODESPA estaba dispuesta a coordinar todo el proyecto y actuar como intermediaria entre las ONG ecuatorianas por un lado, y Carrefour España y su fundación por el otro. Asimismo, CODESPA confirmó su disposición para coordinar el programa de voluntariado en Carrefour, una vez que CODESPA analizó cómo llevar a cabo las mejoras necesarias en los procesos de trabajo y calidad de la producción para abordar las deficiencias de Camari y MCCH arriba mencionadas. Las cosas parecían encajar.

De vuelta en Madrid, De Rueda discutió los objetivos del proyecto y esbozó el camino a seguir con el patronato de la fundación. Comercio Solidario estaba dirigido a:

- Comercializar productos producidos por MCCH y Camari que serían vendidos a través de Carrefour España a un precio competitivo.

- Desarrollar habilidades de gestión dentro de MCCH y Camari para incrementar su competitividad.
- Igualar el suministro en Ecuador con la demanda en España.
- Replicar el proyecto.

El camino a seguir

El camino a seguir para alcanzar estos objetivos, tal y como lo definió el patronato, era:

Un primer paso que implicaba la evaluación de la demanda. Fundación Solidaridad quería pagar los gastos del análisis de la demanda del mercado. Si existía demanda, entonces Fundación Solidaridad estaba dispuesta a iniciar y financiar Comercio Solidario.

CODESPA era responsable del segundo paso del proyecto, que implicaba analizar cómo mejorar los estándares de producción y crear capacidades en MCCH y Camari. Una vez que esto estuviese claro, CODESPA establecería y coordinaría un programa de voluntariado dirigido a empleados de Carrefour interesados en pasar sus vacaciones de verano como voluntarios, trabajando y abordando las necesidades de MCCH y Camari identificadas. Además de esto, CODESPA debía desarrollar un sistema de seguimiento que permitiese de manera rápida rastrear incrementos perceptibles en la calidad y el impacto socio-económico.

El tercer paso del proyecto se centraba en la comercialización, estrategia de precios y marketing. Los productos serían transportados a España por los contratistas habituales de Carrefour. Las preguntas que seguían pendientes eran: ¿Qué formato de tienda iba a usar Carrefour España para distribuir los productos a los consumidores finales y a qué precios? ¿Quién pagaría por el marketing en las tiendas y la colocación en las estanterías? Estas preguntas debían ser



discutidas y resueltas por la Fundación Carrefour y Carrefour España.

Analizando la demanda en España y elevando los estándares de calidad en Ecuador

En junio de 2004, Fundación Solidaridad y CODESPA llevaron a cabo el análisis de la demanda de productos ecuatorianos en colaboración con Accenture, una de las empresas consultoras más grandes del mundo. Los resultados mostraron que la población inmigrante en España estaba aumentando en un porcentaje medio del 34 por ciento por año, con un millón de latinoamericanos como el grupo predominante (de los que aproximadamente un 40 por ciento eran ecuatorianos). ¿Sus hábitos de consumo? La mayoría de latinoamericanos eran considerados como los llamados *clientes nostálgicos* - clientes que estaban dispuestos a comprar productos de su país de origen-. Debido a sueldos predominantemente bajos, los precios asequibles eran un factor importante en el proceso de decisión de compra.

Aparte de ecuatorianos, un número creciente de españoles con conciencia social y ecológica fueron identificados también como potenciales clientes. Este grupo estaba dispuesto a pagar precios más altos por *productos responsables*, tal y como un informe de RSC de Carrefour mencionó dos años después, en 2006.

En base a estos números, CODESPA y la fundación Carrefour proyectaron un consumo inicial anual de 100.000 Kg., o de 200.000 euros en términos de ventas anuales, para Camari y MCCH. Once productos ecuatorianos fueron seleccionados como los más adecuados para el mercado español: arroz de cebada, avena, frijol rojo, frijol negro, maíz amarillo, maíz chulpi, pinol, maíz mote, panela grano fino bio, quinoa y setas deshidratadas.

El 'Fondo de Proveedores Sociales' y un programa de voluntariado

El siguiente paso de CODESPA era ayudar a Camari y MCCH a proveer los productos de acuerdo al nivel de calidad de Carrefour. De Rueda y Pérez habían analizado ya las áreas en las que la ayuda era necesaria. Estas eran: embalaje y diseño, así como logística y planificación. Para alinear el embalaje con los estándares de Carrefour, así como para establecer un sistema de seguimiento, CODESPA propuso una inversión de 60.000 euros, que fue aportada por la Fundación Solidaridad como el 'Fondo de Proveedores Sociales'.

Entre los años 2004 y 2006, un total de 24 empleados voluntarios - especialmente de las áreas de logística y planificación - pasaron sus vacaciones de verano en Ecuador, con el objetivo de ayudar a racionalizar las secuencias de producción de Camari y MCCH. Los costes de dicho programa, que fueron pagados por Carrefour España, se situaron en 30.000 euros por año. El programa de voluntariado de Carrefour España fue altamente reconocido. Santiago Gómez, responsable de ventas de MCCH, dijo: "El apoyo de los voluntarios fue muy valioso, pues nos trajeron nuevas técnicas e ideas con mucho interés y entusiasmo".

Eligiendo los canales de distribución y vendiendo los productos

Carrefour España y Fundación Solidaridad decidieron vender los productos de Comercio Solidario en 50 de los 154 hipermercados del país. Estudios de mercado en las tiendas mostraron que los ecuatorianos frecuentaban este modelo de tienda más que ningún otro, debido a que valoraban la amplia variedad de productos ofrecidos en venta bajo un mismo techo.

Los productos ecuatorianos se venderían como línea Calidad Tradición Carrefour porque los clientes tenían ya asociados línea Calidad Tradición Carrefour con productos de alrededor del mundo.

Carrefour España aceptó aumentar la competitividad de los productos absorbiendo temporalmente los costes del marketing en las tiendas y de la colocación en las estanterías, hasta que los productos alcanzasen un nivel adecuado de competitividad.

Después de planear, valorar y establecer el proyecto desde junio de 2003, la primera carga de los once productos de Comercio Solidario (valorada en 61.000 dólares americanos) finalmente llegó a España en la primavera de 2006 y fue colocada en los estantes de cincuenta hipermercados.

Nuevas perspectivas para todos los socios

Para el año 2006, las ventas incrementaron los ingresos de casi 2.000 familias campesinas en Ecuador. Para octubre de 2007, Carrefour había vendido 146.000 euros de productos de Comercio Solidario y la demanda estaba aumentando considerablemente. Las proyecciones en España sugerían que las ventas totales conjuntas de Camari y MCCH sumarían 300.000 dólares americanos en los siguientes años (representando un 27 por ciento de las exportaciones de Camari y un 28 por ciento de las de MCCH). Aumentos del 15 y 25 por ciento en las ventas anuales de los siguientes años aparecían como posibles. En el largo plazo, una situación ganar-ganar parecía estar emergiendo, lo que era especialmente motivador para los campesinos de Camari y MCCH involucrados en el proyecto. Habían visto que el proyecto podía ampliar perspectivas al abrir un nuevo

canal de distribución. Ahora que los campesinos se sentían más competitivos a través de lo que habían aprendido durante el proyecto, estaban llenos de esperanzas realistas de que las ventas seguirían incrementándose.

Comercio Solidario afectó positivamente también a Carrefour España. Los 24 empleados que fueron voluntarios, no sólo contribuyeron al éxito del proyecto, sino que experimentaron una mayor motivación para trabajar para la compañía. Esto fue reconocido por personal en España y de manera implícita contribuyó a la emergencia del compromiso social como un aspecto esencial de la cultura corporativa. En términos de comunicación externa, la compañía pudo conectar su imagen con el apoyo que estaba dando a productores pobres de América Latina, a la vez que ofrecía nuevos productos de calidad a clientes de Europa.

Para la Fundación CODESPA, Comercio Solidario subrayó la contribución del sector privado en la lucha para aliviar la pobreza. Estaba claro que los actores públicos y no-gubernamentales no podrían alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) si no involucraban estratégicamente a empresas comprometidas socialmente. Además de esto, la ONG española esperaba haber presenciado el principio de una alianza estratégica de largo plazo que le ayudaría a expandir su red de contactos en el sector privado.

Aumentando la escala y replicando Comercio Solidario

Para finales de 2007, De Rueda y Pérez estaban impresionados con lo que había sucedido desde el año 2003. La transformación de productores pobres en proveedores de Carrefour demostró ser totalmente posible. Ahora la pregunta inherente era: ¿Qué viene después? Durante numerosas sesiones de lluvias de ideas, De

Rueda y Pérez consideraron cómo aumentar la escala del proyecto. Entendieron que era importante continuar mejorando los estándares de calidad en Ecuador puesto que el mercado europeo era muy exigente. Ya que se esperaba que las cantidades aumentaran mientras que los precios de los productos agrícolas continuarían siendo volátiles, sabían que MCCH y Camari, así como Carrefour España, tendrían que realizar mayores inversiones para comprar mayores cantidades cuando los precios estuviesen bajos. Los períodos de pago se convirtieron por tanto en críticos. También querían diversificar la gama de Comercio Solidario comercializando otros productos - como cacao, fruta y productos de artesanía. ¿Pero venderían estos productos tan bien?

Además de la escala, la replicabilidad del proyecto era una preocupación central para Pérez y De Rueda en el proceso de intentar desarrollar una estrategia de largo plazo para Carrefour. Al hacerlo, contribuyeron al surgimiento de esfuerzos del grupo en todo el mundo para establecer cadenas de distribución inclusivas como una respuesta al asunto de los productos responsables - un importante tema que se había convertido en corriente dominante de todo el grupo, tal y como se podía ver en el informe de RSC de Carrefour del año 2006.

Mirando hacia atrás, Pérez y De Rueda estaban contentos con Comercio Solidario. Sabían que habían contribuido a la evolución del modelo de negocio de Carrefour y al desarrollo socio-económico de poblaciones vulnerables.

Nota Académica: Carrefour

Guillermo De Rueda, director general de la Fundación Solidaridad de Carrefour (de aquí en adelante, Fundación Solidaridad), la fundación de Carrefour España (filial en España de Carrefour, el gigante minorista con base en Francia), es presentado en *Carrefour: Cómo contribuir en las cadenas de distribución inclusivas*. El caso analiza cómo Fundación Solidaridad consiguió integrar de manera efectiva pequeños agricultores pobres de Ecuador dentro de las cadenas de distribución de Carrefour España entre los años 2001 y 2007. En lugar de financiar arbitrariamente varios proyectos de ONG destinados a la comercialización de productos agrícolas, De Rueda cooperó estratégicamente con determinadas ONG para establecer un innovador proyecto conjunto llamado Comercio Solidario: su objetivo era incrementar el desarrollo socio-económico de pequeños agricultores pobres a través de su transformación en proveedores de Carrefour.

¿Cómo procedieron De Rueda y sus socios? Evaluaron la demanda de productos ecuatorianos en España y elevaron la calidad de once productos escogidos para ser vendidos (arroz, maíz y avena, entre otros) hasta los niveles de calidad de Carrefour. La primera carga de mercancía (valorada en 61.000 dólares americanos) llegó a España en la primavera del año 2006 después de que un estudio de mercado mostrase que existía suficiente demanda, y después de que un grupo de empleados de Carrefour España trabajasen como voluntarios para ayudar a optimizar los procesos de producción y elevar la calidad del embalaje y diseño de los productos. La competitividad de los artículos aumentó gracias a que Carrefour España asumió los costes de colocación en las estanterías y del marketing en las

tiendas, de manera que los productos alcanzasen el nivel de competitividad adecuado.

¿Compraron de hecho los clientes los productos? En abril de 2007, Carrefour había vendido artículos de Comercio Solidario por valor de 146.000 euros y la demanda estaba aumentando notablemente.

El aprovechamiento de mercados de consumo en el mundo desarrollado es una manera de que productores relativamente pobres en países en desarrollo puedan vencer la pobreza. El problema es que el acceso a estos mercados es casi imposible para este grupo. ¿Por qué? Una razón es que el 70 por ciento de todos los artículos de consumo de venta rápida recién lanzados al mercado nunca llegan a los carritos de los clientes, al menos de acuerdo a una encuesta de 2006 realizada conjuntamente por Markenverband (la asociación alemana de marcas), Gesellschaft für Konsumforschung (GfK - la sociedad nacional de investigación de consumo) y Serviceplan, una agencia de publicidad. Para empresas como Henkel o Unilever, esta alta cuota de productos nuevos fallidos (que es probable que varíe ligeramente entre distintos países del mundo desarrollado) es asumida como parte del negocio diario - para productores en países en desarrollo, es una cuestión de supervivencia, ya que no se pueden permitir proveer mercancías a través del método de prueba y error. ¿Es el movimiento de Comercio Justo la única respuesta razonable a este punto muerto?

Carrefour: Cómo contribuir en las cadenas de distribución inclusivas sugiere que hay otra manera de afrontar el dilema arriba descrito. Asumiendo que la demanda de productos de países desarrollados existe, las empresas de distribución pueden contribuir al desarrollo socio-económico de productores pobres si están dispuestos a invertir en la calidad y marketing de dichos productos.

Pero ¿por qué deberían hacerlo? Porque las empresas de distribución pueden tener éxito haciendo buenas cosas, tal y como el caso sugiere. Comercio Solidario no sólo mejoró los ingresos de 2.000 familias campesinas en Ecuador a fecha de 2006, sino que para el 2007 la demanda de productos de Comercio Solidario estaba creciendo sensiblemente en España. Una explicación para este éxito podría ser que estos productos eran realmente nuevos y orientados al mercado, en lugar de ser simples copias de productos ya existentes - una de las principales razones de los fracasos de las innovaciones en marketing según la mencionada encuesta.