

Orientacions didàctiques

Vanessa Rodríguez Ruiz-Calero

PID_00225364

Índex

1. Cas 1. Responsabilitat legal i/o responsabilitat social. Proposta de solucions suggerides.....	5
2. Cas 2. Gestió de la comunicació amb els grups d'interès després d'una crisi en xarxes socials. Proposta de solucions suggerides.....	9
3. Cas 3. Créixer, estancar-se i/o madurar segons els impactes. Proposta de solucions suggerides.....	16

1. Cas 1. Responsabilitat legal i/o responsabilitat social. Proposta de solucions suggerides

1) Com descriuríeu el problema principal (o problemes principals) que ha de gestionar l'empresa amb les seves franquícies?

Les empreses són cada vegada més conscients dels seus impactes socials i ambientals. La majoria de les grans empreses ja els estan gestionant internament, però cada vegada són més les que consideren que s'han de responsabilitzar, a més, dels impactes que genera tota la seva cadena de subministrament. Per dues raons fonamentals:

a) Són responsables, encara que no necessàriament des del punt de vista legal, dels impactes tant positius com negatius de tota la cadena. La imatge percebuda del públic no distingeix entre empresa i franquícies, sinó que la mateixa reputació que afecta les franquícies es transfereix a l'empresa i viceversa.

b) Si no es gestionen aquests impactes, es corre el risc que el mercat les asseynali com a marca o fins i tot esquitxi tot un sector, com ha succeït amb la indústria tèxtil com a conseqüència de les condicions laborals de milers de ciutadans de Bangla Desh que van desencadenar serioses catàstrofes humanes.

Un altre tema amb el qual aquesta companyia podria tenir un conflicte proper en termes de legalitat és amb els paradisos fiscals. Com que tenir les seves filials en domicilis com Delaware que impliquin l'elusió de responsabilitats fiscals i/o jurídiques pot suposar un risc, l'empresa hauria d'anticiparse a gestionar aquest tema. De la mateixa manera que amb la seva responsabilitat sobre els treballadors de les seves franquícies, l'elusió fiscal podria no ser delictiva, però certament pot tenir importants impactes negatius sobre les economies dels països on es produeix la riquesa, i on s'evita pagar impostos, per tant, èticament reprotxable.

2) Segons la vostra opinió, qui és exactament l'ocupador?

Les directrius de la versió 4 del GRI incorporen la cadena de valor en el procés de materialitat i en la definició de límits. Aquest és un dels principals canvis en G4, ja que en el procés de materialitat es posa el focus en els proveïdors i contractistes, a més de fer-ho en els consumidors, buscant així considerar tota la cadena de valor en l'anàlisi. Per a això, el procés de materialitat sota G4 considera aquesta nova variable i la inclou en els *Aspectes dels àmbits econòmic, mediambiental, i de drets humans i laborals*.

Davant aquesta situació, les grans multinacionals han optat per diferents alternatives:

- a) La solució més comuna i fàcil ha estat elaborar un codi ètic que ha de ser respectat per tota entitat que treballi amb l'empresa, que ha de ser signat i complert amb el risc de perdre la col·laboració en cas d'infringir qualsevol o algun dels compromisos adquirits.
- b) Elaborar criteris de selecció de proveïdors, col·laboradors, etc. i establir sistemes de control, ja siguin auditories, avaluacions, inspeccions, etc. Aquesta opció és la més generalitzada en sectors molt internacionalitzats.
- c) La solució més responsable des del punt de vista de l'RSE és la que estan començant a treballar determinades multinacionals, diverses de les quals tenen seu a Catalunya (Projecte tRanSparÈncia), que consisteix a establir uns criteris que han de complir tots els proveïdors i planificar processos d'acompanyament a tots els proveïdors perquè incorporin un sistema basat en l'RSE: formació, consultoria, avaluacions... En definitiva, no imposar sinó acompanyar.

Per tot això, la responsabilitat de l'ocupabilitat i les condicions laborals és compartida entre franquícia i franquiciat.

3) Quins beneficis i/o perjudicis obté una companyia en externalitzar l'ocupació de les seves franquícies?

Per arribar a l'estadi de proactivitat de la responsabilitat social s'ha de superar la concepció d'entendre l'RSC com a cost i considerar-la com a inversió perquè ja no es mesura solament des del punt de vista estrictament de reputació empresarial, sinó a més des del punt de vista de retorn social. En aquest sentit, hi ha la tendència a utilitzar l'SROI (de les sigles en anglès), que és l'indicador que mesura l'impacte social d'una acció. Així doncs, l'SROI és una comparació entre el valor generat per una iniciativa i la inversió necessària per aconseguir un impacte, per la qual cosa permet valorar o apropar-nos a una valoració de certs resultats socials generats per les nostres accions.

Els suposats beneficis que reportaven les deficientes condicions laborals derivades de mesures com la roboprogramació, l'estalvi en sous o en impostos concerneixen la franquícia, però els costos reputacionals de la incertesa dels treballadors i la discriminació als més vulnerables afecten tota la marca. En veure les conseqüències per als seus treballadors, algunes empreses estan atenuant els resultats de la roboprogramació, i els suplementen amb una posterior anàlisi de les necessitats i conseqüències per als treballadors i fent els ajustos pertinents. Sacrifiquen una mica de "valor" per a l'empresa per compartir-lo amb els treballadors.

4) Quina considereu que és la millor estratègia dels treballadors per a reclamar uns drets inexistents legalment?

L'estratègia dels treballadors ha estat precisament la d'enfrontar-se a la marca, ja que en lloc de denunciar una franquícia en particular denunciem Gira el Mundo perquè el seu impacte sigui més gran i augmentin així les probabilitats d'aconseguir resultats. És llavors quan els sindicats poden apoderar-se animant els treballadors de totes les franquícies, fins i tot les de millors condicions laborals, i altres treballadors de la marca a protestar, no necessàriament contra el seu centre o les seves condicions particulars, sinó contra Gira el Mundo per la seva irresponsabilitat social d'abandonament dels seus milers de treballadors.

5) Penseu que són termes intercanviables els de *responsabilitat legal* i/o *responsabilitat social* o per contra són termes diferenciats? En quin sentit?

Segons els principis de la responsabilitat social i del que es deriva de les directrius del GRI anteriorment esmentades, una empresa ha de gestionar tota la seva cadena de subministrament, més enllà del que les lleis requereixin, ja que l'enfocament de la responsabilitat social pretén anticipar-se a la necessitat de regulació. En aquest sentit, ha de ser proactiva en la gestió de possibles riscos que vagi preveient i no solament reactiva davant la pressió d'una determinada crisi.

De manera que, encara que un tribunal pugui dictaminar a favor de Gira el Mundo perquè no es tracta d'una obligació legal, l'empresa no està exempta de coresponsabilitat social, juntament amb els seus franquiciats, de les condicions laborals dels treballadors de les seves franquícies.

No haver gestionat aquest risc prèviament pot derivar en una reacció del públic que pot afectar els ingressos de la companyia, per quedar afectats els seus ingressos per comissions en volums de vendes.

És més: si els empleats aconsegueixen que es consideri Gira el Món coocupador juntament amb les franquícies, serà responsable també davant els ulls de la llei.

En conclusió, davant aquest tipus de conflictes d'interessos, la lògica comercial de la gestió de la productivitat laboral i el criteri legalista preval del costat de la multinacional, tret que els clients i els empleats no reaccionin a aquesta lògica mitjançant l'enfocament de la responsabilitat social. Cal no oblidar que aquest tipus de condicions laborals són assumides per col·lectius vulnerables als abusos de poder i que la seva precarietat laboral afecta la seva salut, de manera que els efectes col·laterals de la deterioració d'aquests empleats haurà de sufragar-los el conjunt de la societat, en el millor dels casos, mitjançant els serveis públics d'atenció. Si els impostos no són suficients per a cobrir aquestes necessitats, la societat patirà de múltiples maneres aquestes externalitzacions

de les empreses. Per tant, el consumidor i la societat civil en general tenen aquí un important paper com a agent promotor i impulsor de la responsabilitat social en benefici de tots els ciutadans i ciutadanes.

2. Cas 2. Gestió de la comunicació amb els grups d'interès després d'una crisi en xarxes socials. Proposta de solucions suggerides

1) Què creieu que ha pogut fallar perquè Distribuidora Alimenticia es vegi immersa en aquesta crisi de reputació?

a) **Referent al codi ètic amb grups d'interès.** No haver sol·licitat als seus proveïdors compromís amb el codi ètic de l'empresa, però, en aquest cas, el grau d'influència que pot tenir la nostra empresa amb les grans companyies proveïdores és molt baix. El que l'empresa segurament fa, en lloc de sol·licitar aquest compromís, és seleccionar els proveïdors segons criteris de responsabilitat social, com sembla desprendre's en aquest cas. Aquesta elecció requereix tenir en compte els pros i contres que comporta respecte a la coherència amb la missió de l'empresa, però també respecte a les dificultats de comercialitzar un producte menys conegut en el mercat.

En aquest cas, com que el mercat és local i no global, potser sí que podria valer la pena apostar més per productes no tan coneguts globalment però que comparteixin criteris de responsabilitat social i l'avantatge de la proximitat, com en el cas dels iogurts La Fageda, que són un producte responsable, de qualitat, conegut solament a escala local sense pretensions d'exportació internacional. De fet, la política de compres de productes locals de Distribuidora Alimenticia podria tenir encara cert marge de millora, ja que actualment gairebé no supera el 50%. A més, caldria valorar quins productes de marques globals seguir distribuïnt i en funció de quina combinació de criteris. Aquesta podria ser una bona manera d'aprofitar la crisi per a convertir-la en una oportunitat de millora del codi ètic compartit aplicat a xarxes socials i el criteri de selecció de proveïdors.

b) **Errors en la gestió de les xarxes socials** de manera responsable.

Crear i gestionar la reputació digital no és fàcil i, per tant, les empreses han de saber quina és la seva visió, missió i valors i com aquests es plasmen en estratègies com la comunicació en xarxes socials. Per a fer-ho, s'hauran d'evitar certs errors que poden afectar molt negativament la imatge de l'empresa. Els errors més comuns són no disposar d'un pla estratègic, no ser constant, fer les mateixes accions a les diferents xarxes socials, no disposar de la figura del *community manager* i donar joc a les provocacions dels trols, entre d'altres.

En aquesta crisi, Distribuidora Alimenticia no va saber calcular l'impacte de la seva defensa a Nestlé, quan aquesta havia realitzat algunes accions més contraproductives des del punt de vista de la gestió responsable de les xarxes socials, que la mateixa denúncia de Greenpeace, com van ser:

- Amençar els usuaris. En lloc de donar resposta a les crítiques rebudes a través de la seva pàgina de Facebook, va alertar els internautes que esborraria els missatges que utilitzessin el logotip creat per Greenpeace.
- Esborrar els comentaris negatius sobre el seu producte.
- La *fanpage* de Kit-Kat, plena de comentaris negatius contra el producte, va ser desactivada (encara que no es va poder demostrar que fos Nestlé la responsable de l'acció).

Finalment, Nestlé va trencar els contractes amb el proveïdor de l'oli de palma i ho va difondre per tots els mitjans: <http://www.ecologiablog.com/post/3464/nestle-cambia-de-proveedor-de-aceite-de-palma-tras-informe-de-greenpeace>

Distribuidora Alimenticia sembla haver pretès diferenciar als seus debats a les xarxes socials entre el compromís fefaent de Nestlé respecte a la responsabilitat social i la imatge que els internautes i ciberactivistes estaven difonent de la marca, en els termes que defensa J. Villafañe (2003).

c) Segons la Guia d'empreses de l'Institut Nacional de Tecnologies de la Comunicació, podem seguir una sèrie de **recomanacions preventives**:

- Estratègia d'identitat corporativa
 - Definir els objectius en matèria d'identitat corporativa.
 - Dissenyar una imatge de marca coherent.
 - Seleccionar el nom de domini.
 - Aportar els recursos materials i humans necessaris (*community manager*).
 - Formar i promoure la implicació dels membres de l'organització.
- Interacció amb usuaris
 - Establir una política d'interacció amb usuari que prevegi:
 1. Hàbits de resposta i diàleg.
 2. To emprat en la relació.
 3. Missatge que ha d'oferir als usuaris.
 4. Existència de control previ, moderació o denúncia.
 5. Aportar els recursos materials i humans necessaris (*community manager*).
- Compliment normatiu
 - Complir estrictament la normativa relativa a:
 1. Comerç electrònic i serveis de la societat de la informació.



2. Protecció de dades de caràcter personal.
3. Propietat industrial i intel·lectual.

- Mesures de seguretat
 - Preveure possibles escenaris de crisi i els procediments de resposta.
 - Considerar els aspectes de reputació de l'empresa (juntament amb els tècnics) en les polítiques de continuïtat del negoci.
- Monitoratge i seguiment
 - Fer un seguiment efectiu de la reputació en línia de l'empresa.

2) Descriuiu com gestionàrieu la resposta amb cada grup d'interès en funció del seu grau d'impacte creuat, és a dir, el grau d'influència que pot tenir l'empresa respecte al grup d'interès i viceversa.

Identifiqueu i ordeneu els grups d'interès més rellevants i determineu la manera com gestionàrieu la seva comunicació específica.

a) Grups d'interès (GI)

Els grups d'interès són individus o grups que poden afectar o ser afectats per les polítiques, objectius, decisions i accions de l'empresa.

La següent taula mostra els principals grups d'interès de la nostra empresa, la relació que establím amb cadascun d'ells, el grau d'impacte, els canals de comunicació i els temes que tractem i/o les demandes que poden tenir cadascun d'ells.

Grups d'interès (GI)	Grau d'impacte		Mitjà, canal o sistema de comunicació
	GI sobre l'empresa	L'empresa sobre el GI	
Clients <ul style="list-style-type: none"> • Clients directes: bars, granges, cafeteries, restaurants, botigues, fleques, empreses, particulars. • Clients indirectes: col·legis, hospitals, supermercats, hipermercats, majoristes. • Clients indirectes: la facturació es fa a través de fàbrica. 	Alt	Alt	<ul style="list-style-type: none"> • Contacte personal a través de l'equip comercial • Via telefònica • Via correu electrònic • Via web • Catàleg de productes • Material publicitari • Participació en fires • A partir de clients actuals (boca-orella)
Equip humà Persones que integren l'empresa i que desenvolupen l'activitat cada dia: comercials, xofers, repartidors, personal de magatzem, personal administratiu i gerència	Alt	Alt	<ul style="list-style-type: none"> • Reunions setmanals amb comercials • Reunions esporàdiques • Contacte directe • Via telefònica • Via correu electrònic (de manera esporàdica)
Col·laboradors externs (venedors empresa Torres de Alimentación)	Baix	Baix	<ul style="list-style-type: none"> • Contacte directe • Via telefònica

Grups d'interès (GI)	Grau d'impacte		Mitjà, canal o sistema de comunicació
	GI sobre l'empresa	L'empresa sobre el GI	
Proveïdors Empreses que subministren els productes que es distribueixen	Alt	Baix	<ul style="list-style-type: none"> • Reunions puntuals amb l'equip comercial • Reunions esporàdiques amb Gerència a través d'un delegat de l'empresa proveïdora • Via telefònica • Via web • Via fax • Via correu electrònic
Accionistes	Moderat	Alt	<ul style="list-style-type: none"> • Reunió anual de l'estat de comptes • Via telefònica
Associacions i grups empresarials (Gremi Empresarial d'Hostaleria de Terrassa, ADISCAT, Cambra de Comerç de Terrassa, CECOT, associacions de veïns)	Baix	Baix	<ul style="list-style-type: none"> • Reunions • Via telefònica • Via correu electrònic • Via web • Assistència a jornades, cursos, festes... • A través de mitjans publicitaris, com revistes
Entitats bancàries	Moderat	Baix	<ul style="list-style-type: none"> • Via web • Via telefònica • Personal
Competidors Empreses del mateix sector	Baix	Baix	<ul style="list-style-type: none"> • Via telefònica de manera puntual
Mitjans de comunicació (premsa local)	Molt baix	Molt baix	<ul style="list-style-type: none"> • Via telefònica • Via correu electrònic

3) Proposeu alguna mesura, estratègia, pla, programa i/o projecte (o projectes) per revertir la situació que impliqui els grups d'interès.

Segons la Guia d'empreses de l'Institut Nacional de Tecnologies de la Comunicació, també podem seguir una sèrie de **recomanacions reactives**:

- **Crisi de reputació en línia**
 - Detectar l'incident i avisar l'organització.
 - Avaluar l'incident davant el gabinet de crisi.
 - Posar en pràctica accions immediates per a contenir l'incident.
 - Planificar actuacions d'acompanyament per a garantir l'estabilitat en el futur.
- **Canals de denúncia interns**
 - Reportar davant els proveïdors de serveis de mitjans socials els incidents relacionats amb la identitat i reputació en línia.
- **Accions legals**
 - Iniciar accions legals, per via civil o penal, sempre que l'actuació que vulnera la reputació en línia de l'empresa constitueixi un il·lícit.

- **Recuperació del nom de domini**

- Si el domini és “.es”, sol·licitar l'inici del procediment de resolució extrajudicial de conflictes desenvolupat Red.es.
- Per a la resta dels dominis, sol·licitar l'inici del procediment equivalent de la ICANN.
- Acudir davant la jurisdicció ordinària per invocar la legislació sobre competència deslleial o sobre marques.

En el cas que ens ocupa, Distribuidora Alimenticia hauria d'obrir una línia de conversa sobre l'estratègia que ha de seguir amb xarxes socials, entre el *community manager*, el Departament de Comunicació i els grups d'interès amb impacte alt sobre l'empresa, que –segons la taula de grups d'interès de l'empresa que hem generat per a la pregunta 2– són els clients, l'equip humà i els mateixos proveïdors. Arran d'aquesta crisi, a més, l'empresa haurà de tenir en compte el grup d'interès mitjans de comunicació i ampliar-lo a mitjans de comunicació i xarxes socials i, amb això, actualitzar el seu grau d'impacte.

4) Reflexioneu sobre l'acció concreta del *community manager*. Creieu que ha pogut ser víctima d'un trol en xarxes socials o d'una mala gestió de la seva comunicació, com en el cas de Kit-Kat? Raoneu la vostra resposta fent referència als materials de consulta i a altres lectures que considereu oportú citar.

Podem definir la figura del *community manager* com la persona encarregada de gestionar professionalment els aspectes relacionats amb la presència a la xarxa i mitjans socials de l'empresa. Per tant, la construcció i el manteniment de la reputació en línia de l'empresa passa per la seva habilitat.



En els últims anys s'ha donat una professionalització d'aquesta figura a causa de la importància que han pres els temes relacionats amb la reputació digital i la necessitat de tenir clar en tot moment la visió i missió de l'empresa, cosa que fa necessari que les persones que duguin a terme aquesta responsabilitat tinguin coneixements sobre *social media*, així com que coneguin de primera mà la cultura organitzativa que representa.

Entre les tasques que desenvolupen podem destacar les següents:

- Controlar i revisar les diferents xarxes socials per a veure què es diu de la seva empresa.
- Donar resposta a les consultes, queixes o suggeriments dels usuaris de manera immediata i sempre utilitzant l'escolta activa.
- Investigar i monitorar els resultats obtinguts de tots els resultats de les cerques fetes.

- Actualitzar els continguts que vol divulgar l'empresa, que han de contenir valor per als usuaris.
- Elaborar un pla estratègic en *social media* amb l'ajuda dels departaments de comunicació i màrqueting, entre d'altres.
- Contactar amb líders d'opinió digital (bloguers, per exemple).
- Estudiar noves eines per a millorar la gestió i l'anàlisi de la comunitat.
- Investigar el producte, la competència, el sector de referència, les tendències i els públics objectius.
- Monitorar, quantificar i analitzar la reputació digital¹.

Trol és aquell usuari que busca provocar de manera intencionada altres usuaris en línia per crear confrontacions entre ells, debats sense sentit, generant polèmiques innecessàries. Aquestes provocacions són conegudes com a *flames* o missatges hostils i s'envien sense cap finalitat constructiva. El seu públic objectiu són els usuaris novells, tant si són individuals com empreses, amb la finalitat de desacreditar-los.

Hi ha multitud de tipologies de trols, però el veritablement important és saber com controlar-los per a evitar que deteriorin la imatge i reputació digital de l'empresa.

Per a aconseguir-ho, tota empresa ha de seguir les següents orientacions:

- **Identificar el trol.** S'ha de diferenciar entre un client enfadat i un trol. No s'han de confondre aquestes dues figures.
- **Contactar amb ell.** Posar-s'hi en contacte de manera privada per informar-lo que si el seu comportament no es modifica, serà bloquejat.
- **No alimentar-lo.** Utilitzar la indiferència si el trol persisteix amb els seus comentaris negatius i destructius. No s'ha d'alimentar-lo ni entrar en el seu joc.
- **Fixar normes.** L'empresa ha de fixar uns codis i normes d'ús i conducta a les xarxes socials i les comunitats en línia on està present, i informar que si no es compleixen, serà bloquejat. Així s'evitarà també que altres trols iniciïn les seves provocacions.

(1) "¿Qué es un Community Manager y cuáles son sus tareas?": <http://www.primainternetmarketing.com/blog/%C2%BFque-es-un-community-manager-y-cuales-son-sus-tareas>

En el cas de Distribuidora Alimenticia és molt probable que el *community manager* no tingui la informació o formació adequada i/o que alguns trols li hagin pogut amplificar la resposta i hagin derivat l'atenció cap a la desacreditació de la pime.

3. Cas 3. Créixer, estancar-se i/o madurar segons els impactes. Proposta de solucions suggerides

Els últims anys hem patit una extraordinària expansió en la implantació de polítiques i conceptes basats en l'RSC, especialment en les grans multinacionals. És un corrent similar al que es va esdevenir als anys noranta amb el moviment de sostenibilitat, al qual es van acollir igualment les grans corporacions.

Actualment, els principals actors del mercat s'han apressat a fer publicitat i enorgullir-se de com ells sí que tenen en compte els *stakeholders* en la seva estratègia i cultura empresarial. Accions com la signatura de pactes i documents ètics, finançament i suport de projectes de millora a les bases d'acció i influència d'aquestes multinacionals, codis de bona conducta i tot tipus d'accions amables socialment es promocionen en els seus llocs webs i publicacions periòdiques.

No obstant això, alhora que les grans corporacions renten la seva imatge, cada vegada són més les veus crítiques que denuncien una simple acció de maquillatge amb el propòsit d'ocultar innombrables males pràctiques i violacions dels drets humans, atacs contra el medi ambient i l'empitjorament de les condicions de vida de la població immediata a les bases productives d'aquestes empreses, especialment en països subdesenvolupats. El conflicte de la multinacional **Chiquita Brands** a Colòmbia, acusada de pagar a grups paramilitars, el cas de **Nike** amb l'explotació infantil a les seves fàbriques d'Àsia, **Unión Fenosa** i el cas de violació dels drets humans a Sud-amèrica, **Procter & Gamble** i els casos de desforestació, són solament uns pocs exemples de la situació actual. Una situació d'hipocresia en què el que es comunica no s'alinea sempre amb el que es fa.

Un gran focus de polèmica es troba a la base política de l'RSC, la qual diversos autors situen dins del neoliberalisme, com una de les seves eines principals per a la desregularització i un pes cada vegada menor de l'Estat a la mercè de les lleis dels mercats. Però l'ètica mai pot ser interessada, per la qual cosa el crèdit que puguin tenir aquestes organitzacions és com a mínim qüestionable.

Al cap i a la fi, l'RSC és un enfocament de gestió amb eines específiques que, com tot instrument, depèn de la responsabilitat individual de les persones en les empreses, l'administració pública, els governs, els ciutadans consumidors, etc., per ser implementada de manera sincera, aconseguir un veritable canvi de paradigma i no ser simplement utilitzada com un instrument més de maquillatge del capitalisme neoliberal. Això depèn de tots i cadascun dels actors implicats, de la seva educació i de la tolerància que la ciutadania els atorguem.

1) Com descriuríeu les dues visions confrontades en el problema plantejat?

La visió d'un creixement constant, sense límits i amb un criteri que no vagi més enllà del benefici econòmic és el que es pot estar qüestionant en la perspectiva que podríem anomenar conservadora davant la possible fusió amb una empresa americana amb una identitat corporativa poc afí. Encara que també pot influir la por que es té del canvi i fins i tot de la pèrdua de control.

D'altra banda, disposem de la perspectiva que es posiciona a favor de seguir creixent, i que pot contenir molts dels valors propis de la identitat d'El Escriba, més enllà de la proximitat i que haurien de preservar-se en les negociacions per no traïr la identitat corporativa. Aquests valors s'identifiquen amb la innovació, la competitivitat, la valentia, la responsabilitat en la cadena de valor, la millora constant, l'eficiència o la sensibilitat ambiental.

2) Quan en el cas es parla de benefici, suposa sempre i exclusivament un benefici econòmic? De quins altres beneficis s'ocupa aquesta empresa?

Es distingeix entre **benefici en l'estalvi energètic**, a més de l'econòmic, encara que estiguin estretament relacionats, ja que es posa èmfasi en la valoració d'atenuar l'impacte ambiental sobre la producció de CO₂ i l'eficiència en el consum d'aigua per part dels seus principals clients, com un valor afegit que distingeix el producte d'uns altres de més convencionals, i no solament per preu. Per tant, distingeix preu econòmic de valor intangible del producte.

3) Creieu que El Escriba podria mantenir la seva tendència cap al *cradle to cradle* si s'uneix amb l'empresa americana?

Els cinc criteris que El Escriba i altres empreses *cradle to cradle* han de complir són aquests:

- **Salut material:** garantir que tots els components químics dels productes estiguin definits com a positius (ja siguin òptims/verds o tolerables/grocs). Aquesta qualitat es jutja segons un conjunt de criteris ambientals i de salut humana, i s'haurà d'eliminar del procés i reemplaçar qualsevol component que estigui classificat com a vermell (risc alt) o gris (no pot classificar-se).
- **Reutilització de materials:** s'han de poder identificar els fluxos de materials que es poden reutilitzar quan el producte es recupera després d'haver estat usat per l'usuari o el client. Els materials es reutilitzen com a matèries primeres en el procés de fabricació (cicle tècnic) o com a nutrients biològics (cicle biològic). El nucli de la filosofia *cradle to cradle* és la idea que "les deixalles equivalen a aliments". El Escriba reutilitza i adapta les mateixes màquines una vegada i una altra.

- **Ús d'energia renovable:** un dels tres principis més importants de *cradle to cradle* (els altres dos són “les deixalles equivalen a aliments” i “fomentar la diversitat com en la natura”) és usar l'energia solar actual, la qual cosa significa que aquest ús d'energia ha de ser, en la major mesura possible, renovable. D'aquesta manera, les empreses *cradle to cradle* com El Escriba garanteixen que la majoria de les seves activitats i productes tinguin un impacte positiu en el medi ambient i en la salut dels éssers humans.
- **Administració de l'aigua:** les empreses que segueixen aquest camí han de demostrar que estan usant els recursos de l'aigua d'una manera responsable i eficient, i que els abocaments de les fàbriques als rius locals siguin tan nets com sigui possible. L'empresa El Escriba està compromesa en l'ús eficient de l'aigua i la reducció del seu consum.
- **Responsabilitat social:** les empreses han de demostrar que compleixen amb els més estrictes principis de responsabilitat en relació amb el seu personal, i hauran d'esforçar-se a garantir que les empreses de la seva cadena de subministrament no estiguin violant aquests principis. La fàbrica d'El Escriba ha passat els controls de qualitat i ha obtingut l'ISO 14.000. El producte tissú ha obtingut l'etiqueta Ecolabel de la UE i aviat tindran preparat el càlcul de petjada de CO₂ per anotar-lo a l'etiqueta del producte. Desconeixem altres polítiques en relació amb els treballadors o altres aspectes, ja que no hem tingut accés a la seva Memòria de responsabilitat social.

Decàleg o principis de Hannover

Aquest és l'esperit dels principis de Hannover, que defineixen l'amplitud del que significa el disseny sostenible:

- 1) **Insistir en els drets de la humanitat i la natura de coexistir** en condicions saludables, solidàries, diverses i sostenibles.
- 2) **Reconèixer la interdependència.** El disseny humà interactua amb el món natural i en depèn, i té diverses conseqüències a qualsevol escala. Augmentar la cura en el disseny, fins a reconèixer-ne els efectes fins i tot en la distància.
- 3) **Respectar les relacions entre esperit i matèria.** Considerar tots els aspectes dels assentaments humans, incloent-hi la comunitat, l'habitatge, la indústria i el comerç, en termes de connexions existents i canviants entre la consciència espiritual i material.
- 4) **Acceptar la responsabilitat de les conseqüències, derivades de les decisions en disseny,** sobre el benestar humà, la viabilitat dels sistemes naturals i el seu dret a coexistir.

5) Crear objectes de valor segur a llarg termini. No carregar les futures generacions amb els requisits d'un manteniment derivat de la creació descuidada de productes, processos o normes.

6) Eliminar el concepte de residu. Avaluar i optimitzar el cicle de vida complet de productes i processos per a abordar l'estat dels sistemes naturals, en el qual no hi hagi desaproveïments.

7) Dependre dels fluxos d'energia naturals. El disseny humà, com el cicle de vida natural, hauria de derivar els seus esforços creatius de l'aportació perpètua d'energia solar. Incorporar l'energia eficientment i de manera segura, per a un ús responsable.

8) Entendre les limitacions del disseny. Cap creació humana dura per sempre i el disseny no resol tots els problemes. Aquells que dissenyen i planifiquen han de practicar la humilitat enfront de la natura. Tractar la natura com a model i mentor, i no com un inconvenient que s'ha d'eludir o controlar.

9) Buscar la millora contínua mitjançant l'intercanvi de coneixements. Fomentar la comunicació directa i oberta entre col·legues, clients, fabricadors i usuaris per a vincular les consideracions de sostenibilitat a llarg termini amb responsabilitat ètica, i reestablir una vegada i una altra la relació entre els processos naturals i l'activitat humana.

Si l'empresa americana que se li ofereix com a sòcia no té una història mínimament afí a aquests principis i/o no els porta en el seu ADN, difícilment una pime podrà convèncer-la d'incorporar-los en les negociacions; no, almenys, amb garanties d'autenticitat.

4) En quin sentit podríem afirmar o negar que l'empresa paperera El Escriba pertany al que la Comissió Europea denomina la nova economia circular?

Com es descriu al portal EcoinTEL·ligència, l'anàlisi de cicle de vida (ACV) és un enfocament que considera que els productes neixen i moren, és a dir, tenen un sol ús. Popularment, coneixem aquest plantejament com a *cradle to grave* ('del bressol a la tomba'). És interessant conèixer la metodologia ACV, però no ens soluciona el problema de la insostenibilitat del nostre sistema capitalista de producció i consum creixent i il·limitat. De la mateixa manera, l'enfocament del reciclatge, tan estès en la "cultura verda", encara que més avançat respecte a una possible reutilització de les deixalles, requereix anar un pas més enllà quant al disseny mateix dels productes perquè ja no es rebutgi res, perquè les escombraries que generem no solament requereixin ja la neteja i/o reutilització, sinó també la desaparició si no volem que l'"illa de les escombraries" es

converteixi en el més gran dels continents. La proposta és el *cradle to cradle* ('del bressol al bressol') de l'**economia circular** que ens descriu el document de la Comissió Europea.

Alguns exemples d'innovació davant aquest nou repte de redisseny de productes el trobem en iniciatives com les següents:

La campanya Fusta Justa² és una iniciativa promoguda per COPADE i FSC-Espanya amb la finalitat de fomentar el consum responsable de productes derivats de recursos forestals i incentivar els productes de comerç just. Un dels seus principals camps d'acció és el sector empresarial. Entre els seus socis hi ha Leroy Merlin, empresa que ofereix als clients solucions de decoració, bricolatge, jardineria i construcció.

(²)Per a més informació: <http://maderajusta.org>

Peepoople³ és una companyia fundada l'any 2006 amb base a Estocolm que té l'objectiu de millorar les condicions de vida i la salut de poblacions amb baixos recursos. Un dels seus principals productes és la bossa Peepoo, una petita bossa biodegradable d'ús personal en la qual es dipositen els excrements. Els materials que componen la bossa realitzen un procés de digestió dels excrements i els transformen en fertilitzants. El preu de cada bossa és molt baix (uns quatre cèntims d'euro), de manera que és accessible per a persones amb escassos recursos.

(³)Per a més informació (web amb vídeos explicatius en anglès): <http://www.peepoople.com>

Respecte al consum, segons el doctor en filosofia Jordi Pigem, la societat contemporània utilitza molts més recursos dels que hagi utilitzat mai qualsevol altra cultura, i al mateix temps no aconsegueix un nivell de satisfacció i plenitud clarament superior. El consum amb sentit és una activitat natural, però hi ha alguna cosa clarament problemàtica en el consumisme, és a dir, en la compulsió a consumir més enllà del que és suficient per a una vida digna i satisfactòria. Una economia orientada al creixement il·limitat del consum porta a la insostenibilitat ecològica i alhora deteriora la cohesió social. Com ja alertava Erich Fromm fa més de mig segle, "l'home contemporani té una gana il·limitada de més i més consum". Nombrosos estudis recents mostren que les societats orientades al consum tendeixen a estimular l'egoisme, a minar la confiança i la cohesió social i a fer augmentar les desigualtats. Però més enllà de les seves conseqüències ecològiques i socials, l'aspiració a l'increment il·limitat del consum genera inseguretats psicològiques i és contraproductiu per a la satisfacció personal. És el que podem anomenar, segons Pigem, *la paradoxa del consumisme*. Com és lògic, en el cas de les societats o persones en condicions precàries hi ha una clara correlació entre l'augment dels béns materials i l'augment del benestar. Però més enllà d'un cert llindar de consum de béns materials, la satisfacció personal no augmenta i fins i tot pot tendir a decaure, ja que generalment l'increment del consum va acompanyat d'un increment de l'estrès i de la disminució del temps lliure i el contacte amb la família, els amics i la natura. Els estudis sobre el consumisme procedents de tot tipus d'àmbits acadèmics i empresarials tendeixen a coincidir a veure l'arrel de la necessitat

moderna de consumir compulsivament en una qüestió d'identitat. Com assenyalen Yiannis Gabriel i Tim Lang a *The Unmanageable Consumer*, "la identitat és la Roma on van a parar tots els estudis sobre consum occidental modern, ja siguin obra de crítics marxistes o executius de la publicitat, desconstruccionistes o reformadors liberals, defensors del multiculturalisme o feministes radicals". El consumisme és, per tant, el vector principal de la insostenibilitat al mateix temps que és part essencial de la nostra identitat contemporània, la que sembla donar sentit a la vida dels nostres dies. Pot ser que estiguem a l'avantsala d'un canvi de paradigma des d'un món materialista a un altre de postmaterialista en el qual l'economia reintegrada en els cicles naturals estigui al servei de les persones i de la societat i on l'existència giri entorn de crear i celebrar en lloc de competir i consumir.

5) Quins considereu que poden ser els avantatges i/o desavantatges per a una pime com aquesta d'associar-se a una multinacional com la descrita?

Encara que El Escriba, pel fet de ser una empresa *cradle to cradle*, tingui garanties que la seva presència en nous mercats impactarà positivament, també hauríem de plantejar-nos els límits del creixement de certes empreses, els impactes negatius del qual, que externalitzen en la societat i dels quals, per tant, no es fan responsables, no semblen superar els impactes positius de la creació de productes i/o serveis en els territoris on operen. En aquest cas, sembla recomanable que si El Escriba es planteja seriosament expansionar-se a altres mercats, seleccioni una empresa amb característiques identitàries similars a les pròpies, més enllà de la previsió de creixement i grandària del soci.

