

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ALCANCES Y CAMBIOS. TRES CASOS EMBLEMÁTICOS

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: SCOPE AND CHANGES. THREE EXEMPLARY CASES

Cesar Daniel González¹

Resumen

Los albores de este siglo nos encontramos ante una contradicción. La libre empresa y el mercado, con mayor o menor trabas, promueve y desarrolla la actividad económica libre en la mayoría de las sociedades de nuestro planeta. Sin embargo, décadas tras décadas de actividad industrial y comercial se han desarrollado en forma tangencial y al margen de grandes porciones de la población mundial sin acceso a los beneficios de dichas actividades económicas. Ello ha ocasionado un modelo de estrategia corporativa, llamado *Corporate Social Responsibility* o *CSR*, que incorpora a estas poblaciones con necesidades básicas insatisfechas al objetivo final de las empresas de crecer y generar ganancias dentro de un marco de desarrollo sostenible, es decir, produciendo, pero sin poner en peligro el futuro de las próximas generaciones.

Los casos de las empresas Unilever, Starbucks, Apple y su proveedor Foxconn denotan un compromiso con el *CSR* en sus prácticas y resultados, así como en sus relaciones comerciales con sus proveedores. Este posicionamiento estratégico, a su vez, requiere de la existencia de un líder empresarial con ciertas características y atributos. Las nuevas generaciones de líderes deben prepararse para ello, instruirse y adecuar prácticas tal vez obsoletas de liderazgo, a los nuevos desafíos del nuevo milenio.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa; población; proveedores; estrategia empresarial.

¹ Master en Administración de Empresas, Texas A&M University. Certificación Profesional en Marketing y Ventas, UCLA. Correo electrónico: cesardg2012@gmail.com

–

Artículo recibido: 13/05/2019 | Artículo aprobado: 26/06/2019.

Abstract

Current demands from society are exposing contradictions in the business world. Free enterprise faces ever growing obstacles in promoting economic activity in most societies of our planet. Industrial and commercial activity has developed tangentially, but isolated large segments of the world's population that lack access to the benefits of such economic activities. This has led to the emergence of the Corporate Social Responsibility or CSR model, a business perspective which facilitates consumerism among these populations within a framework of sustainable development. That is, business for development, an approach that does not put business growth at odds with the well-being of future generations.

The cases of companies such as Unilever, Starbucks, Apple and its supplier Foxconn, demonstrate their commitment to CSR in their practices and results, as well as in the commercial relationships with their suppliers. This strategic positioning, in turn, requires business leadership with certain characteristics. New generations of leaders must prepare themselves and adapt obsolete leadership practices to the new social challenges of our time.

Key words: *corporate social responsibility; population; suppliers; corporate strategy.*

1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo primario compartir algunos conceptos básicos sobre la Responsabilidad Social de las Corporaciones o *Corporate Social Responsibility*, o y su sigla en inglés, *CSR*. Este fenómeno de estrategia corporativa se ha estado desarrollando en los Estados Unidos, con particular impulso, desde los años 90 (Carroll, 2008), implementándose asimismo sus alcances estratégicos en la administración de empresas, pero sin dejar de plasmar interrogantes y generar materia debatible (Chandler, 2017).

En función de darle un marco conceptual al *CSR*, es pertinente entender al mismo, como la relación entre las corporaciones y las sociedades dentro de las cuales aquellas interactúan, incluyendo a todas las partes interesadas, tales como los consumidores finales, empleados, proveedores y autoridades gubernamentales, así como también a las responsabilidades que la nombrada relación genera entre las partes (Chandler, 2017).

A modo de ejemplo y a los efectos ilustrativos, el presente trabajo también reseñará tres casos emblemáticos como lo son los de las firmas Unilever, Starbucks y Apple y su proveedor Foxconn, junto a sus respectivas estrategias de *CSR*. Unilever y Starbucks expresan muy claramente una estrategia empresarial definida que tiene como estructura contenedora, políticas de *CSR* caracterizadas, en líneas generales, por programas de ayuda hacia la comunidad, el medio ambiente y hacia sus propios empleados (Chandler, 2017). Un factor fundamental en una estrategia de *CSR* es la cadena de proveedores de la empresa principal. Apple y Foxconn representan entonces un ejemplo paradigmático de dicha relación (Andersen, 2009).

Ahora bien, el *CSR* necesita de actores, y los líderes empresariales tienen un rol fundamental. Por ello, se expondrán, a modo ejemplificativo, algunas características del tipo de líder que las empresas necesitan para la implementación de políticas y prácticas de *CSR*.

2. El *CSR*. Su Naturaleza

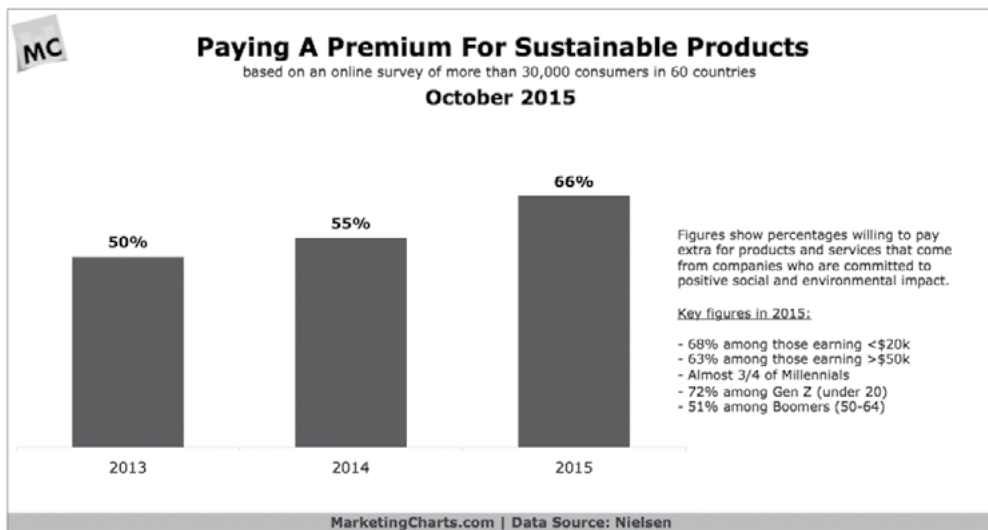
Las empresas, como forma de organización económica dentro de cualquier sociedad capitalista, son células básicas de producción que persiguen, como objetivo final, la búsqueda de una ganancia económica que les permita perdurar y desenvolverse dentro de un contexto económico determinado y no es de esperar, por ende, que una entidad comercial privada, excepto en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, renuncie a la obtención de beneficios (Jensen, 2000). Obtener una ganancia es, en definitiva, la razón por la cual las empresas pueden operar como tales, distribuyendo dividendos, creando empleos y consolidando su posición en el mercado (Bartlett, 2015).

Sin embargo, la simple conceptualización arriba mencionada ha evolucionado durante el transcurso de las últimas décadas generándose así la teoría de que los beneficios de las empresas deben tener como objetivo el bienestar de las principales partes involucradas con las actividades de la firma (Chandler, 2017). Es así como muchas empresas no son más entidades que se cierran para sí generando ganancias y dividendos, sino que son una

fracción de la sociedad y deben compartir los beneficios que obtienen, de alguna u otra forma, con las partes con las cuales dichas empresas se relacionan (Chandler, 2017).

Sumado a ello, la expansión económica y la consolidación de grandes conglomerados empresariales a nivel mundial empezaron a generar deficiencias en las relaciones laborales, desigualdades sociales más pronunciadas e impactos ambientales (Jenkins, 2004). Es así como muchas compañías abrazaron el CSR a los efectos de cambiar la imagen a los ojos del consumidor final y comenzaron a focalizarse en sectores de la población particularmente vulnerados, así como en la instrumentación de prácticas más éticas, la elaboración de códigos de conducta y otras medidas tendientes a mitigar descrédito y publicidad negativa (Jenkins, 2004).

El gráfico que se muestra a continuación representa una encuesta llevada a cabo entre el 2013 y el 2015, con más de 30.000 consumidores en 60 países, la cual demuestra un incremento en la voluntad del consumidor del 50% al 66%, de pagar más por bienes y servicios prestados por compañías que se comprometen con cuestiones sociales y ambientales a través de sus actividades.



Fuente: Marketing Charts (2015)

Ahora bien, es importante mencionar la investigación de Prahalad y Lamond (2002), quienes llevaron a cabo estudios y determinaron que el 65% de la población mundial ganaba menos de \$2,000 al año, lo que equivalía a 4 mil millones de personas, citando casos paradigmáticos como los de ciertas regiones de India y Bangladesh. La investigación realizada para el presente trabajo muestra también que las empresas han ignorado a este 65% de la población mundial porque casi no tienen poder adquisitivo para bienes y servicios, y porque hacer negocios en los países donde las mismas se encuentran, es difícil debido a las barreras comerciales que obstaculizan el libre comercio, las fluctuaciones

monetarias extremas, y el andamiaje burocrático de las administraciones gubernamentales (Prahalad & Hammond, 2002). Cabe destacar, sin embargo, que si bien se han realizado esfuerzos, se estima que no más de 50 millones de personas han sido ayudadas a mejorar su calidad de vida, muy por debajo del porcentaje indicado anteriormente (Polack & Warwick, 2013). Dentro de dicho contexto, el denominado Proyecto Global de Pobreza (GPP) realizó el coloquio “Conferencia sobre pobreza mundial: soluciones y enfoques empresariales” con el objetivo de identificar las características de las empresas que ya han focalizado parte de su estrategia corporativa en sectores menos pudientes (Emmons, 2007). El coloquio consistió en casi 100 académicos, empresarios, ejecutivos de negocios y miembros de organizaciones sin fines de lucro de 15 países que se reunieron para discutir las características operativas y culturales de las compañías que ayudan a los sectores más desprotegidos de la población mundial (Emmons, 2007).

En virtud de lo expuesto y desde un punto de vista más práctico y menos teórico, también las empresas, a través de sus estrategias de CSR, han intentado amortiguar los efectos de la pobreza mundial (Waters, n.d.). Una de las metodologías más populares es la que se implementa a través de los denominados “micro-financiamientos”, definidos los mismos como acuerdos informales y formales para ofrecer servicios financieros a los más necesitados (Brau & Woller, 2004). Algunos ejemplos de organizaciones de microfinanzas son ACCION y *Microplace* y *GrameenAmerica* (Neumann, 2012). Estas organizaciones también ofrecen micro-préstamos, como sucede en los Estados Unidos, para empresarios con sólidos planes de negocios pero que no califican para préstamos bancarios tradicionales (Neumann, 2012). Además de los micro-financiamientos, existen otros esfuerzos para paliar la situación desde una perspectiva de CSR, como es el caso de las prácticas de las empresas tendientes a colaborar con la atención primaria de la salud, la vivienda y la asistencia para ayudar a los más necesitados a acceder a servicios básicos como agua y energía (Brau & Woller, 2004). Un ejemplo de ello es la Fundación Bill and Melinda Gates (n.d.) que ayuda a los indigentes en el tercer mundo con atención médica y educación de calidad.

Sin embargo, todos estos enfoques deben cumplir con requisitos. Las principales condiciones para la adecuada implementación de la responsabilidad social corporativa deben ser sostenibles en el mediano y largo plazo, deben ser a escala, para llegar al mayor número posible de personas, y las intervenciones de las empresas deben ser permanentes en lugar de temporales, además de eficaces, eficientes y asequibles (Chu, 2007). Estas condiciones también requieren de un marco o estructura. Algunos autores han manifestado que, si bien es cierto que la sostenibilidad de estas políticas se ha convertido en el mandato estratégico del nuevo siglo, también es cierto que las empresas deben crear infraestructuras que sean capaces de reforzar estas iniciativas (Galpin, Whittington & Bell, 2015).

Por lo expuesto, y para demostrar en términos empíricos el accionar de las prácticas ligadas al CSR, es importante citar el ejemplo de Unilever, una empresa líder en este tipo de política empresarial, así como los casos de Starbucks y Apple/Foxconn.

3. El caso de Unilever

Unilever es una compañía única en lo que respecta a su estrategia de *CSR* y ha estado enfocada en los últimos años en adoptar una cultura de responsabilidad corporativa para beneficiar a sus grupos de interés (Unilever, 2018).

La compañía fue fundada en 1930 pero fue en los años noventa cuando comenzó a tener la necesidad de acceder a los mercados locales, de llevar a cabo una economía de escala y de beneficiarse de la creatividad y experiencia de todos los empleados y socios comerciales, abriendo las puertas a lo que luego sería su estrategia de responsabilidad social corporativa (Maljers, 1992). Sin embargo, fue hacia 2005 cuando la empresa, presionada por el crecimiento y mayor influencia en el mercado por parte de Nestlé y Procter & Gamble, encuentra en el *CSR*, una forma válida para crecer, enfrentar a sus competidores y ganar buena reputación entre los consumidores (Mirvis, 2011). Es por ello, que la necesidad de Unilever de innovarse y de diferenciarse de sus competidores, fue otro factor que coadyuvó a la implementación de una estrategia de responsabilidad social corporativa (Esptein-Reeves, 2012).

La misión empresarial de esta empresa demuestra que Unilever tiene un plan y una estrategia integral que exige la comprensión y entendimiento por parte de los interesados, de los mercados en los que la empresa intenta ingresar, siendo ello una de las características esenciales de su enfoque en materia de *CSR* (Chandler, 2016).

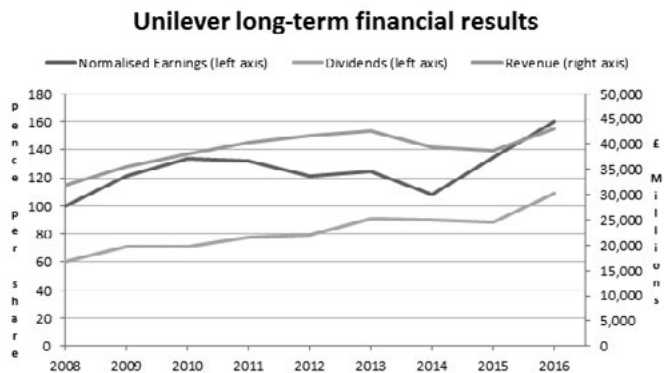
Otra de sus características es que Unilever escucha en lugar de instruir y sigue de cerca las leyes y normas vigentes del país en donde invierte, en vez de intentar cambiarlas (Chandler, 2016). Además, Unilever ostenta una visión a largo plazo. Según su sitio web, la compañía planea ayudar a más de mil millones de personas para el 2020 a los efectos de mejorar la salud y bienestar (Unilever, 2018). En ese marco de visión a largo plazo y para el año 2030, la compañía se compromete a reducir a la mitad el impacto ambiental, disminuir los gases de efecto invernadero, la eliminación de residuo, la reducción en el uso del agua, y mejorar los medios de subsistencia de millones de personas en todo el mundo otorgando oportunidades profesionales para mujeres e implementando estrategias comerciales más inclusivas. (Unilever, 2018).

Asimismo, Unilever trabaja con socios comerciales que ofrecen nutrición balanceada, buena higiene y hacen que los productos sean accesibles para las poblaciones de menos recursos, en las cuales Unilever ofrece comercializa sus productos (Tempels, Verweij & Blok, 2016). Los estudios llevados a cabo, en tal sentido, muestran por ejemplo que los fluidos de lavado introducidos por Unilever requieren del uso de menos agua potable, circunstancia que ayuda al medio y a la manutención de un recurso no renovable como es el agua (Oppenheim & Stuchtey, 2015).

Ahora bien, lo manifestado hasta aquí no tendría validez si Unilever no fuese una organización exitosa. En efecto, las ventas de Unilever han crecido en los últimos años, particularmente en mercados con escasez de agua, lo que le otorga a la compañía buena reputación como organización que desarrolla y lanza productos beneficiosos para con el

medioambiente y que ayuda a los consumidores de naciones pobres en la preservación de sus recursos naturales (Oppenheim & Stuchtey, 2015). Según Unilever (2018), el crecimiento sostenible y equitativo es la única forma de crear valor para las partes interesadas en el largo plazo, y esto le ha generado a la compañía sólidos resultados, al punto que las 18 marcas del conglomerado empresarial que comanda Unilever y que apuntan a un desarrollo sostenible del medio ambiente, crecieron un 50% más rápido que sus competidoras.

El gráfico que se expone a continuación refleja el crecimiento de Unilever en tres importantes variables económicas tales como las ganancias normalizadas, los dividendos y los ingresos, entre el 2008 y 2016, en el marco de su estrategia de *CSR*.



Fuente: UK Value Investor (2017)

4. Unilever y su *CSR*: Estrategia de negocios

Como se mencionó anteriormente, un componente clave de la estrategia de *CSR* de Unilever es su relación y compromiso con las partes interesadas. Ello es así porque el enfoque estratégico de Unilever es crear valor para las partes interesadas, incluidos los empleados, los accionistas, las cadenas de suministro, la sociedad y el bienestar de nuestro planeta (Whelan & Fink, 2016). Además de la ventaja competitiva que brinda su estrategia de *CSR*, Unilever brinda otros beneficios. En tal sentido, existe una correlación entre su estrategia empresarial y la reducción de costos en la gestión de los recursos naturales como el agua y la energía, así como la minimización de los desechos industriales (Whelan and Fink, 2016).

El modelo de Unilever, que integra a todas las partes interesadas con objetivos y compromisos a largo plazo, ayuda enormemente a las comunidades locales. Por ejemplo, las empresas locales de Unilever contribuyeron significativamente con las comunidades locales pobres en India, al proporcionar empleos a comerciantes minoristas, al capacitar a los empleados en la obtención de valores afines al *CSR* en el trabajo, al proporcionar suministros a precios accesibles al consumidor final y al otorgarles mayores posibilidades de empleos a mujeres (Shah, 2011).

De todos modos, Unilever no es la única compañía existente en la aplicación exitosa de

estrategias de *CSR*, ya que otras empresas con alcance mundial como es el caso Interface, por ejemplo, han demostrado que es posible obtener una ventaja competitiva y mejorar los beneficios y la reputación ayudando al medio ambiente y al desarrollo sin comprometer el futuro de las nuevas generaciones (Interface, Inc. 2017).

Sin embargo, la estrategia de *CSR* de Unilever presenta otro matiz, el cual es de significativo valor en un mercado con muchos competidores, y ello es la transparencia con la cual Unilever desarrolla sus relaciones comerciales (Kang & Hustved, 2013).

En la actualidad, los consumidores requieren transparencia por parte de las organizaciones y se encuentran más dispuestos, con algunas excepciones a esta regla, a comprar productos de calidad a precios razonables de organizaciones socialmente responsables como Unilever, que comprarlos de organizaciones que son percibidas como portadoras de tan solo una estrategia empresarial enfocada únicamente en la obtención de beneficios (Whelan & Fink, 2016).

Por lo expuesto y considerando las ventajas del *CSR*, los académicos afirman que la cuestión para las corporaciones en general, y para Unilever en particular, ya no es evaluar si el *CSR* es el enfoque correcto o no, sino que la discusión trasciende ese debate y se centra en discernir por la mejor forma de implementar esta estrategia de una manera que refleje los valores comerciales de la empresa, al mismo tiempo que enfrente los desafíos sociales y ambientales existentes en muchos países (Rangan, Chase & Karim, 2012).

5. El Caso de Starbucks

Starbucks ocupa puestos de vanguardia en categorías importantes tales como medio ambiente y comunidad, las cuales son medidas para calcular la clasificación general de toda compañía que tenga una estrategia de *CSR* (CSRHUB, n.d.). Además, Starbucks ha sido nombrada la tercera compañía más admirada en el mundo, según la última investigación de la revista *Fortune*, y es la compañía número uno en el mundo en la industria de servicio de alimentos (Starbucks Newsroom, 2017).

Starbucks comenzó a implementar su estrategia de responsabilidad social corporativa en el 2000 cuando puso en práctica una sociedad comercial *Conservation International*, surgiendo de dicha sociedad, las bases para establecer una guía en la explotación en forma ética del café, en diferentes regiones del mundo (Bruhn-Hansen, 2012). Algunas de las razones por las cuales las compañías abrazan una estrategia de responsabilidad social corporativa son la innovación y una innegable visión a largo plazo en la utilización estratégica de los recursos naturales no renovables, siendo Starbucks un buen ejemplo de ello (Enquist, 2011).

Desde entonces, Starbucks ha expandido sustancialmente su número de empleados, para los cuales, la *CSR* puesta en práctica por Starbucks es un factor decisivo para aceptar el empleo (Vilas, 2017). En otras palabras, diferentes estudios sobre este último punto demuestran que, para los candidatos en el mercado de trabajo, la estrategia de *CSR* es

cada vez más importante y las empresas como Starbucks, que ofrecen trabajo dentro del marco de una cultura corporativa que se preocupa por cuestiones sociales esenciales, pueden ser exitosas tanto para los negocios como para la comunidad en general (Vilas, 2017). Ello ha generado que, desde la óptica de los candidatos a un puesto de trabajo, Starbucks ocupa el tercer puesto como la empresa más confiable en *CSR* (Vilas, 2017).

6. Los Tres Pilares de la estrategia de *CSR* de Starbucks

Starbucks ha estado mejorando sus prácticas de responsabilidad social corporativa para abordar las inquietudes de diferentes grupos de partes interesadas (Vandeveld, 2015). Las principales partes interesadas en las relaciones comerciales con Starbucks son los empleados, socios, clientes, proveedores (empresas de suministro, productores de café), medio ambiente, inversores y gobiernos (Thompson, 2017). Estas partes interesadas obtienen los beneficios de las prácticas de *CSR* de Starbucks de acuerdo con sus tres pilares fundamentales: Comunidad, Métodos Éticos, y Medio Ambiente (Vandeveld, 2015).

La comunidad es el primero de los pilares en los que Starbucks basó su estrategia de *CSR*. A tales efectos, Starbucks se asoció con CERES, una organización sin fines de lucro que trabaja con iniciativas alternativas para el desarrollo de las comunidades y que piensan que las economías bajas en carbono, en particular, continuarán estimulando el crecimiento, creando nuevos empleos y ayudando al clima de la Tierra (CERES, n.d). Starbucks también está trabajando con comunidades de bajos recursos, a través de sus tiendas, sus socios y sus relaciones con organizaciones locales sin fines de lucro, que ayudan a los consumidores locales y también a los agricultores, colaborando con estos últimos en el desarrollo de prácticas de agronomía responsables (Fisher, 2015). Asimismo, esta compañía se ha comprometido a contratar al menos 10,000 veteranos de guerra para fines del 2019 y se ha comprometido a formar la próxima generación de líderes empresariales en los Estados Unidos (Constantine, 2015).

El segundo pilar de la estrategia de *CSR* de Starbucks es la implementación de prácticas comerciales a través de métodos éticos. Los mismos implican la idea de gestionar todas las prácticas comerciales a lo largo de la cadena de suministro de una manera ética y socialmente responsable y es un concepto que se ha desarrollado significativamente después de los escándalos de trabajo infantil protagonizados por Walmart y Nike durante la segunda mitad de los 90 (Kim, Colicchial & Menacho, 2016).

Uno de los objetivos establecidos por esta empresa era obtener, a través de mecanismos éticos el 100% de su café para el año 2015, objetivo que finalmente se logró (Ritter, 2014). Los estudios realizados en esta industria demuestran que la mayor parte del café mundial proviene de lugares donde el nivel de vida es relativamente bajo, y las políticas salariales y laborales son limitadas (Ritter, 2014). Otro ejemplo es la creación del Fondo de Agua Ethos y se basa en que cuando un consumidor compra una botella de agua Ethos en cualquier local de Starbucks, una parte de los ingresos se destina a dicho fondo destinado a ayuda social (Wang, 2012). De hecho, más de 6 millones de dólares se han obtenido para apoyar

programas de educación sobre agua, higiene y saneamiento en países con problemas hídricos (Wang, 2012). Un último ejemplo en materia de implementación de métodos éticos en las relaciones comerciales de Starbucks es del *fair trade* o “comercio justo” mencionado anteriormente. En el caso de Starbucks, la compañía ha decidido comprar sus productos a agricultores y proveedores que cultivan y producen café, té y cacao, y que aceptan y se adhieren a ciertos estándares de tratamiento ético establecidos por la empresa (Vandeveld, 2015). Además, en 2015, Starbucks y *Conservation International* elaboraron un estándar interno denominado programa CAFE (*Coffee and Farmer Equity*), o “Café y Equidad del Agricultor” que les enseña a los agricultores a usar métodos de cultivo ambientalmente responsables, garantiza salarios justos y condiciones de trabajo aceptables, y mejora la infraestructura de las comunidades locales. En función de ello, muchos productores locales y agricultores han podido comprar los equipos necesarios para implementar mejores prácticas de cultivo y obtener capitales para expandirse (Lindenberger, 2015).

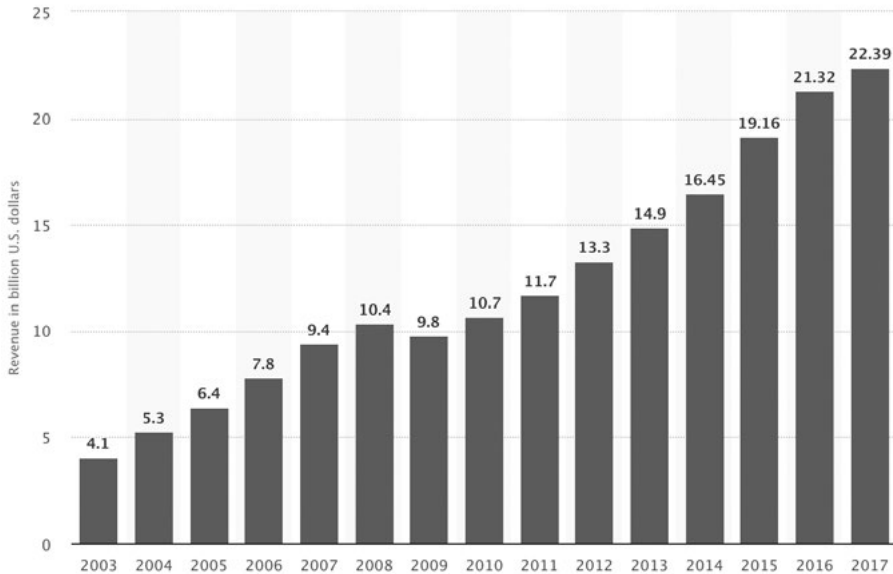
El tercer aspecto importante del enfoque de CSR de Starbucks es el compromiso de la compañía con el medio ambiente. En tal sentido, Starbucks certifica las tiendas que reciclan productos y conservan agua y energía, mediante una serie de certificaciones denominadas “LEED” (Vandeveld, 2015).

LEED, que significa “Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental”, ha sido implementado por Starbucks en Oregón, Estados Unidos, en el 2005 y desde entonces, la compañía tiene más de 1000 tiendas certificadas LEED en 20 países, más que cualquier otro minorista en el mundo (Starbucks, n.d).

Finalmente, Starbucks tiene un fuerte compromiso de proporcionar, para el 2025, 100 millones de árboles para los agricultores de las comunidades con las que comercializa el café. Es así como, gracias a sus socios y clientes, más de 25 millones de árboles han sido donados a los productores de café hasta la fecha y la compañía ha multiplicado su compromiso de obtener los 75 millones de árboles restantes (Solomon, 2016).

Este esfuerzo comenzó en septiembre de 2015, cuando Starbucks lanzó el Programa *One Tree for Every Bag* o “Un árbol para cada bolsa” para ayudar a garantizar el suministro de café a largo plazo y el futuro económico de los productores locales de café (Solomon, 2016).

Starbucks ha sido muy exitosa desde entonces y el gráfico a continuación demuestra su crecimiento sostenido que en materia de ingresos ha tenido esta compañía entre el 2003 y el 2017.



© Statista 2018

Fuente: Statista (2018)

7. Un eslabón importante en la CSR de una empresa: Su cadena de suministro

Además de las relaciones con las partes interesadas, en particular los consumidores finales, la protección del medio ambiente y la transparencia en las actividades empresariales, la cadena de suministros y la relación comercial con los proveedores, dentro de dicha cadena se erige como otro de los elementos esenciales de una adecuada estrategia de CSR (Allen, 2011). La importancia de los proveedores en la cadena de suministros, tanto a nivel doméstico como a nivel internacional, es de singular envergadura toda vez que la empresa principal, que se nutre de los beneficios comerciales de la relación establecida, es responsable de sus proveedores y, por ende, de las prácticas fallidas o no éticas de los mismos (Chandler, 2017). Expresado, en otros términos, si un proveedor tiene un problema de cualquier tipo, sea en cuanto a la calidad del producto, servicio ofrecido, o en materia laboral, dicha inconveniencia afecta a la empresa principal, a otros proveedores y al público, impactando por lo general la reputación de la empresa principal (Johnsen, 2015). Ello es así, porque a los ojos del consumidor final y del público en general, todos son parte de la empresa principal que produce el producto final y lo vende en el mercado (Johnsen, 2015).

Cabe acotar que existen casos que ilustran esta temática y muchos de estos casos se pueden encontrar en la industria automotriz. Por ejemplo, cuando Honda anunció un reemplazo masivo de bolsas de aires en muchos de sus vehículos, causados por el defectuoso control de calidad de Takata Corporation, un fabricante japonés de autopartes que forma parte de su cadena de suministro, la líder automotriz asumió la

responsabilidad y proporcionó reparaciones gratuitas a los clientes que compraron los vehículos involucrados (Johnsen, 2015). También se pueden encontrar otros ejemplos en la industria manufacturera, donde se espera que las compañías rastreen su huella de carbono no solo en sus propias actividades de producción, sino también en las emisiones de sus proveedores (Johnsen, 2015).

Por la misma razón explicada en lo referente a los controles de calidad, los proveedores se tornarían responsables en asuntos relacionados con violaciones de las condiciones laborales, en particular, proveedores de una cadena de suministro que no cumplieron con las normas protegidas por el derecho laboral internacional (Mares, 2010). Por ejemplo, además del caso de Apple y Foxconn, que se reseña a continuación, Nike también experimentó un desafío similar en los años 90, en donde la compañía fue acusada por promover el trabajo infantil y su inacción ante las pobres condiciones laborales establecidas por sus proveedores (Locke, Kochan, Romis & Qin, 2007). En tal sentido, Nike insistió durante años en que no debería responsabilizarse por las condiciones laborales de sus contratistas independientes (Guthrie, 2012). Ese posicionamiento empresarial fue luego desarticulado por un alto funcionario de Nike, el cual reconoció que el producto de Nike se había convertido en sinónimo de salarios insignificantes, horas extras forzadas y abuso arbitrario (Guthrie, 2012).

Para llevar a cabo entonces prácticas de *CSR*, combatir las deficiencias hasta aquí comentadas en toda la cadena de suministro y complacer a los diferentes interesados, se deben implementar diferentes acciones. Estas iniciativas deben estar tendientes a capacitar a los empleados en toda la cadena de suministro, compartir las mejores prácticas, implementar incentivos positivos para los proveedores y llevar a cabo auditorías periódicas de los proveedores para medir el desempeño de estos últimos (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

Sobre el particular tema de las auditorías, algunos autores insisten en la importancia de estas en toda la cadena de suministro para evitar infracciones y otros problemas que surgen del comportamiento peligroso, ilegal y poco ético de cualquiera de los proveedores, contratistas y subcontratistas (Short, Toffel & Hugill, 2015). Un ejemplo es el enfoque preventivo implementado por la empresa productora de helados Ben & Jerry, para seleccionar y controlar a sus proveedores (Ball, 2006). Esta compañía tiene un programa de certificación de proveedores por el cual evalúa las políticas y estrategias ambientales de los potenciales proveedores y, dependiendo de los resultados, determina si debe hacer negocios con ellos o no (Ball, 2006). El citado autor (2006) también afirmó que Ben & Jerry garantiza que los diferentes estándares de *CSR*, incluidos los objetivos ambientales de la compañía, se compartan y consensuen a lo largo de su cadena de suministro, ayudando, de hecho, a lograr la estrategia general de la empresa.

Finalmente, las cadenas de suministro pueden alcanzar altos estándares en términos de ética y de *CSR* a través de la utilización de prácticas de lo que se ha denominado como *Fair Trade* (Chandler, 2016). El *Fair Trade*, o “Comercio Justo”, fue diseñado originalmente para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más empobrecidas al proporcionar prácticas de producción equitativas, y se ha aplicado, en particular, en las

industrias de alimentos y café (Dragusanu, Giovannucci & Nunn, 2014). El *Fair Trade* ayuda a proporcionar mejores posibilidades de financiamiento a productores y trabajadores a lo largo de la cadena de suministro, con prácticas comerciales, laborales y ambientales justas, donde la certificación de cada proveedor en la cadena desempeña un papel crucial (Dragusanu, et.al, 2014).

En resumen, las condiciones laborales hacen que las empresas sean responsables de las acciones de sus proveedores (Guthrie, 2012). Además, la empresa principal también debería ser responsable de otros tipos de violaciones, como el daño ambiental, ofreciendo capacitación adecuada, incentivos y auditorías, entre otras acciones correctivas (Johnsen, 2015).

8. Apple y su proveedor, Foxconn

Un caso paradigmático de la relación compañía-proveedor y la importancia del *CSR*, en lo referente a la interrelación entre las partes, beneficios y desventajas, es el de Apple y Foxconn, esta última con fuerte presencia en Asia, particularmente en China (Selden, Ngai & Chan, 2013).

Es sabido que Apple es una corporación altamente competitiva debido a su innovación tecnológica, comercialización y liderazgo efectivo. Al igual que Unilever y Starbucks, Apple ha incorporado una estrategia de *CSR* en su visión empresarial (Chandler, 2017).

Ahora bien, el origen de la responsabilidad social corporativa de Apple se remonta al 2010, cuando quedó en evidencia que la principal desventaja de la relación comercial entre Apple y su proveedora, Foxconn, era la reputación que afectaba a Apple por los hallazgos relacionados con las condiciones de trabajo de Foxconn, en particular, los bajos salarios (Porter, 2012). Las condiciones de trabajo en Foxconn fueron tan inhumanas que entre enero y agosto del 2010, diecisiete jóvenes trabajadores se suicidaron, creando una seria contradicción en China entre la maximización de las ganancias y la dignidad y el bienestar de los trabajadores (SACOM, 2010). Apple, tomando conciencia del impacto en su reputación, asumió la responsabilidad. El CEO de Apple, Tim Cook, declaró en aquel entonces que Apple no permitirá en adelante y en ninguna circunstancia, contar con proveedores que tengan prácticas contrarias a la política de responsabilidad corporativa de Apple y proporcionará más beneficios a los trabajadores en su cadena de suministro, incluidas clases de inglés para mejorar la comunicación entre las partes (Guthrie, 2012).

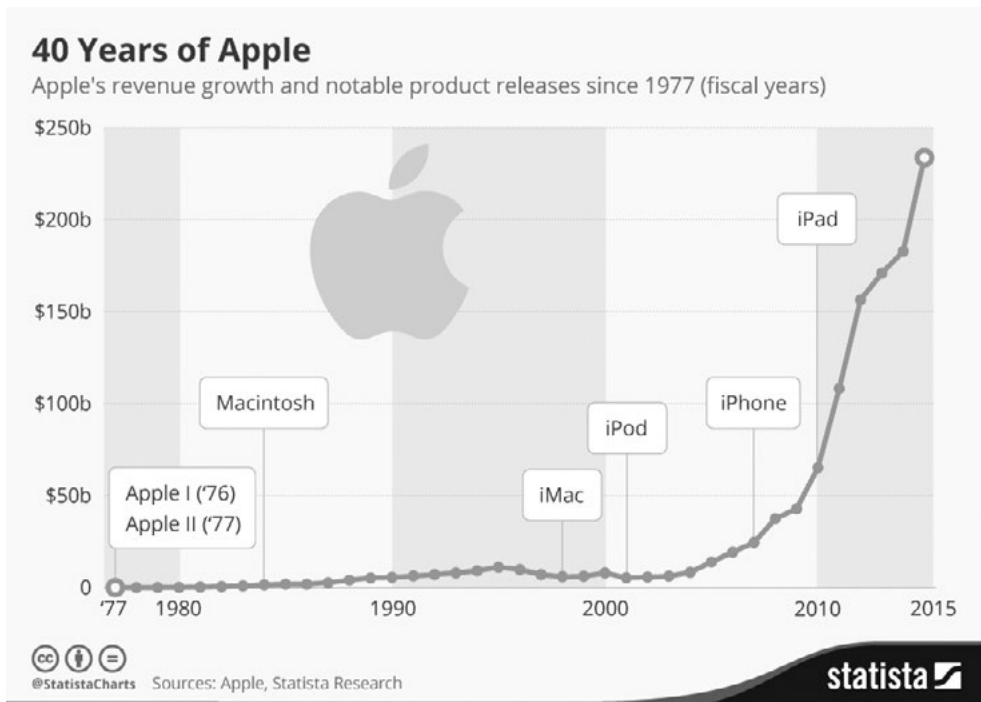
El interrogante que surge entonces es si Apple podría haber evitado los problemas generados por Foxconn con respecto a las condiciones de trabajo, de lo cual se desprende que Apple generó su propia vulnerabilidad a este problema, debido a que la compañía contrató directamente a la empresa y los productos fabricados por Foxconn han sido y son, a la vista del consumidor, productos de Apple (Chen, 2012).

Es así que la estrategia de *CSR*, impulsada por su actual CEO, Tim Cook, se basa en un programa lanzado en 2011 dirigido a ayudar económicamente a comunidades damnificadas por desastres naturales en todo el mundo y en la educación de su propia fuerza laboral

(Dudovskiy, 2018). Los objetivos de los programas dirigidos a sus empleados incluyen que los mismos, en forma voluntaria, realicen trabajos comunitarios y existen otros programas también que coadyuvan a la capacitación de los empleados de los proveedores con los cuales Apple desarrolla negocios (Dudovskiy, 2018).

Ahora bien, Apple continúa abasteciendo su producción a proveedores extranjeros como es el caso de Foxconn porque le proporciona a la compañía diferentes beneficios (Chandler, 2016). Uno de ellos es la obtención de altos niveles de producción masiva de piezas, siguiendo el modelo de línea de ensamblaje, con un rendimiento rápido y salarios relativamente bajos en comparación con los trabajadores que realizan el mismo trabajo en los Estados Unidos (Quarteman, 2012). Otro beneficio para Apple es que China tiene una tasa de alfabetización elevada, la cual consiste en un 92% dentro de la población en general y 99% entre la población más joven, brindando acceso a trabajadores no calificados, pero educados y motivados (Quarteman, 2012). El sitio web de Foxconn define su producto con palabras claves como “velocidad”, “calidad”, “servicios de ingeniería”, “flexibilidad” y “ahorro de costos monetarios”, cuestiones que se articulan bien con el posicionamiento en el mercado por parte de Apple (Quarteman, 2012).

Si bien Apple había ya comenzado a crecer sustancialmente hacia el 2010, el siguiente gráfico muestra el crecimiento pronunciado en los años posteriores al problema con Foxconn.



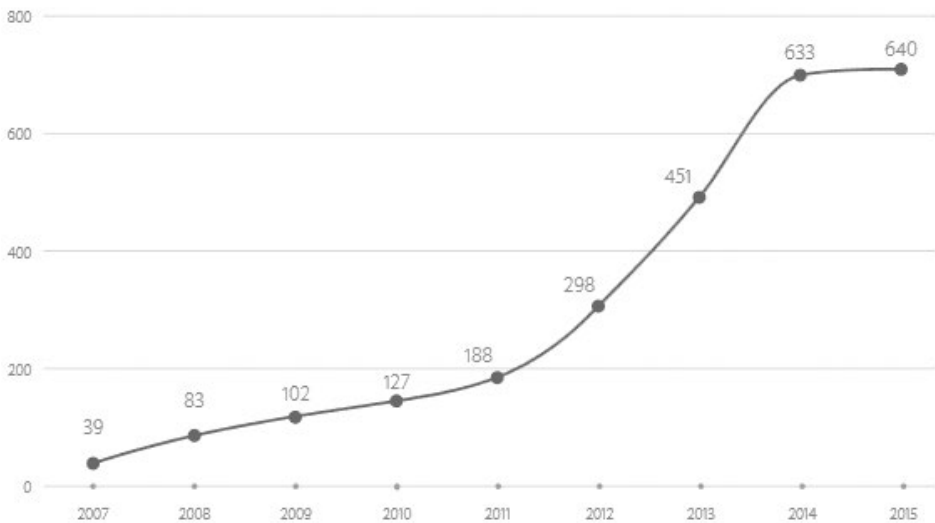
Fuente: Statista (2018)

En función de ello, y aunque los productos de Apple continúan y seguirán siendo muy populares en todo el mundo, los medios y grupos de defensa al consumidor continuarán monitoreando Foxconn porque los consumidores, particularmente en lo Estados Unidos, tienen rechazo a bienes y servicios de empresas cuando estos últimos han sido producidos en condiciones inhumanas (Guthrie, 2012).

Por lo tanto, teniendo en cuenta la forma en que Apple estuvo expuesta, se deduce que esta compañía debió haber implementado una evaluación de riesgos de sus socios comerciales, dadas las posibles implicaciones que este tipo de problemas causan en la percepción pública de la marca (Campbell, 2017). Es así como, después de las quejas contra Foxconn, Apple hizo más de 200 auditorías, muchas más que años anteriores, publicó un informe para medir la responsabilidad del proveedor, y lanzó una lista oficial de proveedores, con “tolerancia cero” al trabajo infantil (Elgan, 2012).

En el siguiente grafico se puede apreciar el crecimiento de las auditorías posteriores a los problemas generados con Foxconn en el 2010.

Annual Apple Audits



Fuente: The Green Supply Chain (2018)

Como corolario de la política de CSR de Apple y su fuerte predicamento en las relaciones con sus proveedores, se destaca que hasta el 2017, Apple había capacitado ya a más de 3 millones de empleados de sus proveedores, en materia de derechos laborales, incluyendo la creación de un manual de conducta (Dudovskiy, 2018).

9. Algunas características del líder empresarial para una empresa que incorpore una estrategia de CSR

Es indudable que un líder empresarial de una compañía que abrace al *CSR* como estrategia de negocios, debe ostentar un perfil diferente. Es por ello por lo que este tipo de estrategia empresarial requiere de un líder que inspire y que promueva acciones para el mejoramiento de la comunidad y del mundo en general (Visser, 2011).

Un líder empresarial debe entender, ante todo, los alcances del desarrollo sostenible y reconocer lo que significa para el funcionamiento de una empresa, debe comprometerse con las partes interesadas, debe establecer objetivos claros, debe promover sistemas y procesos que coadyuven a la consecución de una estrategia de *CSR*, debe poder controlar el progreso de las políticas de *CSR*, y ser capaz de comunicar los resultados y cumplir las expectativas fijadas (Dosal, 2013).

El líder empresarial con este tipo de estrategia debe comprender que el desarrollo sostenible es la necesidad de producir garantizando que se satisfagan las necesidades de las generaciones de hoy y del mañana (Naciones Unidas, n.d.). En tal sentido, un elevado conocimiento interdisciplinario, inteligencia emocional, una visión de futuro a largo plazo y una predisposición al cambio radical asumiendo los riesgos, son rasgos personales que todo líder empresarial debe ostentar para conducir a una empresa que incorpore al *CSR* como estrategia (Visser, 2011).

La investigación realizada por este autor muestra que las empresas que promueven el desarrollo y la productividad tienen más conocimiento sobre el desarrollo sustentable que las compañías que no usan esta estrategia, en una proporción del 90% las primeras en contraposición de 60% de las últimas (Eccles, Miller Perkins & Serafeim, 2010). Estos autores (2010) también revelan que los líderes empresariales deben ser capaces de incorporar prácticas de *CSR* en el núcleo de sus negocios y deben incluir programas en tal sentido, en los presupuestos y en las inversiones de las empresas que lideran. Sin dudas, un líder empresarial con este perfil debe asimismo ostentar capacidad para involucrarse y entablar una relación comercial con las partes interesadas de la compañía, tanto dentro como fuera de la empresa, con los consumidores y los socios comerciales y con el objetivo de crear una visión empresarial significativa y compartida (Maak, 2017).

Asimismo, el líder requerido debe ser capaz de no solo coordinar, sino también corregir y ajustar las políticas implementadas, para cumplir con los objetivos de toda estrategia de *CSR* (Maak, 2017). Ello implica formarse en la materia. A tales efectos, y en función de la demanda en materia de conocimientos y formación empresarial en este campo, se creó en el 2014 *The Institute for Corporate Social Responsibility*, o Instituto para la Responsabilidad Social Corporativa, dependiente de la *Johns Hopkins University*, el cual educa y entrena cientos de líderes empresariales de organizaciones que presten iniciativas tendientes a la ayuda social, mejoramiento del medio ambiente, promoción de prácticas laborales justas, entre otras iniciativas y programas típicos de una adecuada estrategia de *CSR* (Institute for Corporate Social Responsibility, 2019).

Los estudios llevados a cabo por doctrinarios en liderazgo y *CSR* han demostrado que los líderes de empresas que promueven el *CSR* como estrategia tienen un compromiso personal para alcanzar estos objetivos e inspiran a otros, incluidos los empleados, los cuales entienden que esta estrategia, políticas y programas son el camino hacia el éxito de la empresa (Eccles, et.al, 2010).

En resumidas cuentas, se necesita de un líder que ayude a transformar, que influya, inspire a propios y extraños y ejerza un halo estimulante en sus seguidores a fin de lograr, en conjunto, los objetivos empresariales trazados (Northouse, 2016).

Conclusiones

Los albores de este siglo y milenio nos encuentran ante una contradicción. La libre empresa y el mercado, con mayor o menor trabas, promueve y desarrolla la actividad económica en la mayoría de las sociedades de nuestro planeta. Sin embargo, década tras década de actividad industrial y comercial se han desarrollado en forma tangencial y al margen de grandes porciones de la población mundial sin acceso a los beneficios de dichas actividades económicas. Ello ha ocasionado un modelo de estrategia corporativa que incorpora a estas poblaciones con necesidades básicas insatisfechas al objetivo final de las empresas de crecer y generar ganancias.

Dentro de este fenómeno en la administración de empresas, existen empresas líderes que han asumido este rol con éxito y con un futuro más que promisorio. El *CSR*, como estrategia empresarial, ha emergido y consolidado al punto que empresas de la talla de Unilever y Starbucks, se han posicionado en el mercado enarbolando la bandera del *CSR*, con notorio éxito en ambos casos. A su vez, Apple, junto a su proveedor Foxconn, caracterizan un vivo ejemplo de cómo la estrategia de *CSR* de la primera, alcanza e influye las prácticas comerciales de la segunda e intenta solucionar un daño ocasionado a la reputación de ambas. Sin embargo, el *CSR* no surge de la nada ni se mantiene y consolida por razones fortuitas o de coyuntura. La existencia de un determinado perfil de líder empresarial es fundamental para que el *CSR* no solo surja, sino que se consolide y propague. Las nuevas generaciones de líderes, por lo tanto, deben prepararse para ello, instruirse y adecuar prácticas tal vez obsoletas de liderazgo, a los nuevos desafíos del nuevo milenio.

Referencias

Allen, F. (2011). The Five Elements of the Best CSR Programs. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/csr/2011/04/26/the-five-elements-of-the-best-csr-programs/#2885790e4bd5>

Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.4438&rep=rep1&type=pdf>

Ball, B. (2006). *Strategic Analysis of Ben and Jerry's Homeade Inc.* Recuperado de www.csub.edu/.../CH.5%20Strategic%20Analysis%20of%20Ben%20and%20Jerry.doc

Barlett, B. (2015). *Is The Only Purpose of a Corporation to Maximize Profit? The Big Picture.*

Recuperado de <https://ritholtz.com/2015/05/corp-purpose-maximize-profit/>

Bill & Melinda Gates Foundations. (n.d.). Recuperado de <https://www.gatesfoundation.org/>

Brau, C. & Woller, G., M. (2004). Microfinance: A Comprehensive Review of the Existing Literature. *The Journal of Entrepreneurial Finance*. Vol. 9. Issue 1. Recuperado de <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1074&context=jef>

Bruhn-Hansen, S. (2012). Corporate Social Responsibility – A case study of Starbucks' CSR communication through its corporate website. *Bachelor Thesis in Marketing and Management Communication*. Recuperado de <http://www.sustainicum.at/files/projects/315/en/additional/Corporate%20Social%20Responsibility%20%20A%20case%20study%20of%20Starbucks%20CSR%20communication%20through%20its%20corporate%20website.pdf>

Campbell, M. (2017). Apple's corporate reputation in slow decline, market research suggests. *Apple Insider*. Recuperado de <http://appleinsider.com/articles/17/02/28/apples-corporate-reputation-in-slow-decline-market-research-suggests>

Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Book of Corporate Social Responsibility*. Chapter 2. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282746355_A_History_of_Corporate_Social_Responsibility_Concepts_and_Practices/download

CERES. (n.d.). Ceres Policy Network: *Business for Innovative Climate and Energy Policy* (BICEP). Recuperado de <https://www.ceres.org/networks/ceres-policy-network>

Chandler, D. (2017). *Strategic Corporate Responsibility: Sustainable Value Creation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Chen, M. (2015). Here Are All the Reasons Walmart's Business Is Not Sustainable. *The Nation*. Recuperado de <https://www.thenation.com/article/here-are-all-reasons-walmarts-business-not-sustainable/>

Chu, M. (2007). Profit and Poverty: Why It Matters. *Forbes*. Recuperado de https://www.forbes.com/2007/12/20/michael-chu-microfinance-biz-cz_mc_1220chu.html#778097987c16

Constantine, J. (2015). How Companies Can Hire More Veterans. *Time*. Recuperado de <https://time.com/3961163/companies-hire-veterans/>

CSRHUB: Sustainability Management Tools (n.d.). *Starbucks Corporation: CSR Rating*. Recuperado de https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Starbucks-Corporation

Dosal, C. (2013). 5 Key Steps to a Sustainable Corporate Strategy. *PGS Advisors International*. Recuperado de <http://www.pgsadvisors.com/2013/08/5-key-steps-to-a-sustainable-corporate-strategy/>

Dragusanu, R., Giovannucci, D., & Nunn, N., (2014). The Economics of Fair Trade. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 28, Num. 3. Recuperado de https://scholar.harvard.edu/files/nunn/files/dragusanu_giovannucci_nunn_jep_2014.pdf

Dudovskiy, J. (2018). Apple SWOT Analysis. *Research Methodology*. Recuperado de <https://research-methodology.net/apple-swot-analysis/>

Eccles, R., Miller Perkins, K., & Serafeim, G. (2010). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 53. No. 4. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/SMR_Article_EcclesMillerSerafeim_77d4247b-d715-447d-8e79-74a6ec893f40.pdf

Elgan, M. (2012). How Apple can solve its China problem. *Cult of Mac*. Recuperado de <https://www.cultofmac.com/143238/how-apple-can-solve-its-china-problem/>

Emmons, G. (2007). The Business of Global Poverty. *Working Knowledge. Business Research for Business Leaders*. Harvard Business School. Recuperado de <https://hbswk.hbs.edu/item/the-business-of-global-poverty>

Esptein-Reeves, J. (2012). Six Reasons Companies Should Embrace CSR. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/csr/2012/02/21/six-reasons-companies-should-embrace-csr/#7d6ea43e3495>

Enquist, B. (2011). Starbucks with Corporate Social Responsibility (CSR). How Starbucks succeeds in a business world with CSR. Faculty Board of Economic Sciences, Communication and IT. Karlstads Universitet. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:353800/fulltext02>.

Fisher, G. (2015). Starbucks plans to fight inequality by selling poor people Starbucks coffee. *Quartz*. Recuperado de <https://qz.com/456347/starbucks-plans-to-fight-inequality-by-selling-poor-people-starbucks-coffee/>

Galpin, T., Whittington, J., L. & Bell, G. (2015) Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*. Vol. 15 Issue: 1. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/CG-01-2013-0004>

Guthrie, D. (2012). Building Sustainable and Ethical Supply Chains. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/douguthrie/2012/03/09/building-sustainable-and-ethical-supply-chains/#21ce2ca9417>

Institute for Corporate Social Responsibility (2019). Recuperado de <https://instituteforcsr.org/>

Interface, Inc. (2017). Interface Recognized as Global Sustainability Leader for 20th Consecutive Year by GlobeScan and SustainAbility. *Interface, Inc.* Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/interface-recognized-as-global-sustainability-leader-for-20th-consecutive-year-by-globescan-and-sustainability-300468600.html>

Jenkins, R. (2004). Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty. *International Affairs* 81.3. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/4316/56ecf99a9deca081122b2e947c50e49edaa5.pdf>

Jensen, M. (2000). Value Maximization and the Corporate Objective Function. *Harvard Business School*. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/00-058_f2896ba9-f272-40ca-aa8d-a7645f43a3a9.pdf

Johnsen, G. (2015). Manufacturers Should Start Taking Responsibility for Suppliers. *Recode*. Recuperado de <https://www.recode.net/2015/4/7/11561198/its-time-for-manufacturers-to-start-taking-responsibility-for>

Kang, J., Hustved, G. (2013). Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, December, 2013). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gwendolyn_Hustved/publication/258162027_Building_Trust_Between_Consumers_and_Corporations_The_Role_of_Consumer_Perceptions_of_Transparency_and_Social_Responsibility/links/55e710a908ae3e121841fc3a/Building-Trust-Between-Consumers-and-Corporations-The-Role-of-Consumer-Perceptions-of-Transparency-and-Social-Responsibility.pdf

Kim1, S., Colicchia1, C., & Menacho, D. (2016). Ethical Sourcing: An Analysis of the Literature and Implications for Future Research. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-016-3266-8. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10551-016-3266-8.pdf>

Lindenberger, H. (2015). Why Starbucks' Ethically Sourced Coffee Matters? *Men's Journal*. Recuperado de <https://www.mensjournal.com/food-drink/why-starbucks-ethically-sourced-coffee-matters-20150409/>

Locke, R., Kochan, T., Romis, M. & Qin, F. (2007). Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review* Vol. 146 (2007), No. 1-2. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/204b/5db2e5876bd46c758860474af95c5167f0bc.pdf>

Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*. Vol. 4, Issue 4. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9510-5>

Maljers, F. (1992). Inside Unilever: The Evolving Transnational Company. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1992/09/inside-unilever-the-evolving-transnational-company>

Mares, Radu. (2010). The Limits of Supply Chain Responsibility: A Critical Analysis of Corporate Responsibility Instruments. *Nordic Journal of International Law*. Volume 79, Number 2. Recuperado de <http://rwi.lu.se/app/uploads/2012/08/Limits-of-Supply-Chain-Responsibility.pdf>

Marketing Charts (2015). Will Consumers Pay More For Products From Socially Responsible Companies? *Marketing Charts Newsletter*. Recuperado de <https://www.marketingcharts.com/brand-related-60166>

Mirvis, P. (2011). Unilever's Drive for Sustainability and CSR: Changing the game. *Organizing for Sustainable Effectiveness*, Volume 1, 41–7. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Philip_Mirvis/publication/235299398_Chapter_2_Unilever%27s_Drive_for_Sustainability_and_CSR_-_Changing_the_Game/links/568c3def08ae197e4268a993.pdf

Neumann, A. (2012). Microfinance: Changing Lives with Small Loans. *Forbes*. Recuperado de <https://goodplustech.com/tag/examples-of-microfinance/>

Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Seventh Edition. Thousand Oaks: CA. Sage Publications, Inc.

Oppenheim, J., & Stuchtey, M. (2015). Like it or not, sustainability is now core to your business. *Fortune*. Recuperado de <http://fortune.com/2015/09/24/sustainability-practices-in-business-intel-unilever-wal-mart-dupont/>

Polack, P. & Warwick, M. (2013). Is It Wrong for Business to Profit of the Poor? *The Business Solutions to Poverty*. Recuperado de <http://businessolutiontopoverty.com/is-it-wrong-for-business-to-profit-from-the-poor/>

Porter, E. (2012). Dividends Emerge in Pressing Apple Over Working Conditions in China. *New York Times*. Recuperado de <http://www.nytimes.com/2012/03/07/business/dividends-emerge-in-pressing-apple-over-working-conditions-in-china.html>

Prahalad, C., K. & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://laurencase.weebly.com/uploads/2/3/4/0/23401906/serving_the_worlds_poor_profitably_-_harvard_business_review.pdf

Quarteman, L. (2012). Apple, Foxconn, & Manufacturing Strategies. *Strategos, Inc.* Recuperado de <http://www.strategosinc.com/downloads/Apple-Foxconn-dl1.pdf>

Rangan, K., Chase, L., A., & Karim, S. (2015). Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. *Harvard Business School*. Recuperado de <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf>

Ritter, D. (2014). Three reasons it is hard to hate Starbucks. *USA Today*. Recuperado de <https://www.usatoday.com/story/money/business/2014/07/06/why-its-hard-to-hate-starbucks/12022699/>

SACOM (2010). *Workers as Machines: Military Management in Foxconn*. Recuperado de <http://germanwatch.org/corp/makeitfair-upd1010rep.pdf>

Selden, M., Ngai, P., & Chan, J. (2012) The politics of global production: Apple, Foxconn and China's new working class. *The Asia-Pacific Journal*. Volume 11 | Issue 32 | Number 2 Recuperado de <http://apjif.org/2013/11/32/Mark-Selden/3981/article.html>

Shah, S. (2011). Social and Environmental Responsibility: Case Study of Hindustan Unilever Ltd. *Journal of Human Values*. SAGE Journals. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/097168581001700102>

Short, J., Toffel, M., & Hugill, A. (2015). Monitoring Global Supply Chain. Harvard Business School. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-032_a106325c-070b-403d-8d60-9d037bcc3162.pdf

Starbucks. (2017). Fortune Names Starbucks 2017's Third Most Admired Company in the World. *Starbucks Newsroom*. Recuperado de <https://news.starbucks.com/news/fortune-most-admired-company-2017>

Starbucks Newsroom. (2016). (5). *Starbucks and Sustainable Palm Oil*. Recuperado de <https://news.starbucks.com/views/starbucks-policy-on-palm-oil>

Statista (2016). 40 Years of Apple. Recuperado de <https://www.statista.com/chart/4574/apples-revenue-since-1977/>

Solomon, M. (2016). Starbucks CEO Howard Schultz's Strategy to Boosting Profits. Inc. Recuperado de <https://www.inc.com/micah-solomon/starbucks-ceo-howard-schultz-boost-profits-build-our-country-through-corporate-a.html>

Tempels, T, Verweij, M. & Blok, V. (2016). Big Food's Ambivalence: Seeking Profit and Responsibility for Health. PMC. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5296687/>

The Green Supply Chain (2016). Annual Apple Audits. Recuperado de <http://thegreensupplychain.com/news/16-04-07-2.php?cid=10527>

Thompson, A. (2017). Starbucks Coffee's Stakeholders: A CSR Analysis. *Panmore Institute*. Recuperado de <http://panmore.com/starbucks-coffee-stakeholders-csr-analysis>

UK Value Investor (2017). Unilever Long-Term Financial Results. Recuperado de <https://www.ukvalueinvestor.com/2017/10/is-unilever-a-buy-hold-or-sell.html/>

Unilever. (2018). *Developing and Engaging Our People*. Recuperado de <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/embedding-sustainability/developing-and->

engaging-our-people/

United Nations (n.d.). (1). *Sustainable Development Goals*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>

Vandeveld, K. (2015). Corporate Social Responsibility: How Starbucks is Making an Impact. *Why Whisper Collective*. Recuperado de <http://www.whyyhisper.co/the-blog/2015/9/24/corporate-social-responsibility-how-starbucks-is-making-an-impact>

Vilas, N. (2017). Top 20 Corporate Social Responsibility Initiatives for 2017. *Hiring Success Journal*. Recuperado de <https://www.smartrecruiters.com/blog/top-20-corporate-social-responsibility-initiatives-for-2017/>

Visser, W. (2011). The Nature of CSR Leadership: Definitions, Characteristics and Paradoxes *CSR International Paper Series*, No. 4. Recuperado de http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/05/paper_csr_leadership_wvisser.pdf

Wang, W. (2012). Top Ten Sustainability Initiatives of Starbucks Corporation. *Clean Techies*. Recuperado de <http://cleantechies.com/2012/02/20/top-ten-sustainability-initiatives-of-starbucks-corporation/>

Waters, E. (n.d.). Micro Finance and Business Social Responsibility. *Chron*. Recuperado de <https://smallbusiness.chron.com/micro-finance-business-social-responsibility-42929.html>

Whelan, T. & Fink, C. (2016). The Comprehensive Business Case for Sustainability. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>

Palermo Business Review

Revista de Management de la Universidad de Palermo

Para participar de la Revista consulta las **Normas Editoriales** en la **pág. 159**

.....

Más información sobre

MBA - Graduate School of Business

<http://www.palermo.edu/economicas/mba/index.html>

.....



www.palermo.edu

MBA - Graduate School of Business | Facultad de Ciencias Económicas
©**Universidad de Palermo** | Ciudad de Buenos Aires | República Argentina